Caroline Selmer

Toute la fonction Finance

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

DUNOD

Toute la fonction Finance

Toute la fonction Finance

Savoirs
Savoir-faire
Savoir-être

Caroline Selmer

DUNOD

Du même auteur chez Dunod :

Concevoir le tableau de bord, « Fonctions de l'entreprise », 2e édition, 2003.

Construire et défendre son budget, « Fonctions de l'entreprise », 2001.

ISBN 2 10 049301 9

Table des matières

Partie 2

Les Savoir-faire

Préface

Toute la fonction finance, le titre peut paraître ambitieux. Mais, de même que l'argent est le nerf de la guerre, la finance est non moins essentielle pour la création, le fonctionnement et le développement de l'entreprise. En outre, son domaine est bien vaste. Il y a d'abord l'argent des autres : les apporteurs de fonds sous des formes bien diverses. Il y a ensuite l'emploi qu'on en fait dans le financement de l'outil de l'entreprise et de son fonctionnement courant. Il y a le rôle du directeur financier, certes auprès des tiers, mais tout autant envers ses confrères du comité de direction et bien plus encore vis-à-vis du manager et des actionnaires…

Pour cela, comme le détaille très bien Madame Selmer dans les trois grandes parties de son ouvrage, il faut avoir les « savoirs », les « savoir-faire » et les « savoir-être » !

À juste titre, Madame Selmer peut prétendre disposer des connaissances et de l'expérience indispensables pour traiter avec maîtrise ce vaste sujet.

Après une excellente formation universitaire (Assas et Dauphine), elle a connu l'expérience professionnelle concrète de son métier au sein d'entreprises appartenant à des secteurs fort divers. Elle a apporté un concours précieux à ses confrères désireux de se perfectionner, grâce à ses multiples prestations au CRC (Centre de recherche des chefs d'entreprises). Elle occupe depuis dix ans un rôle de direction au sein de la Cegos, célèbre organisme de recherche, de conseil et de mise en application des meilleures méthodes de gestion et d'organisation pour les entreprises.

Elle a aussi une solide expérience de la rédaction : elle a publié sous son nom propre deux ouvrages de fond et de nombreux articles dans des revues de finance.

Je ne doute pas de l'enrichissement intellectuel et concret que trouvera le lecteur à la découverte attentive de « son nouvel ouvrage ».

Pierre Jars
Directeur honoraire d'une grande Banque
Ancien Président de la Fédération
européenne des analystes financiers
Professeur honoraire au CPA

Remerciements

Je tiens à remercier :

✓ Mes collègues de la Cegos et de la DFCG, pour leur aide et leurs conseils.

✓ Mes amis proches pour leur soutien actif et la qualité de nos échanges.

Introduction

Le changement le plus radical du XXe siècle a été le passage du pouvoir des mains des politiques et des industriels vers celles des financiers et des économistes.

L'argent touche tous les plans de la vie humaine : moral, intellectuel, matériel, relationnel. L'homme a toujours mis son intelligence au service de la création de richesse et de la circulation de l'argent et dans les techniques comptables et financières.

À court terme, la fonction finance doit mettre au service de la rentabilité de l'entreprise les ressources et les techniques financières, et apprécier, puis contrôler l'intérêt économique des besoins courants, des réalisations et des projets. À long terme, la fonction finance doit mettre à disposition de l'entreprise les ressources et les techniques financières nécessaires à son développement et à sa protection.

Pour réussir dans leurs missions, les acteurs de la fonction finance doivent s'approprier les généralités et particularités du secteur d'activité, comprendre les métiers de l'entreprise, et disposer d'un langage commun avec les autres acteurs de l'entreprise. Ils doivent savoir en mesurer les performances pour mieux identifier les contre-performances, développer des idées novatrices ou des propositions de solutions pour agir sur les composantes de l'entreprise.

Les acteurs de la fonction finance agissent également sur les processus administratifs, juridiques, financiers, comptables, d'audit et informatiques. Ils proposent des axes d'amélioration ou d'optimisation de ces processus visant à accroître les performances de l'entreprise.

Les métiers de la fonction finance ont connu des évolutions importantes depuis une dizaine d'années : nouvelles normes comptables et financières, nouveau cadre réglementaire, besoin de communication renforcé, sophistication des montages et des produits

financiers, besoin de réactivité accru, mise en place de progiciels de gestion intégrés, qui ont entraîné des changements de méthodes et le besoin de nouvelles expertises.

Dans le domaine de la formation, on a l'habitude de définir les compétences par trois mots : savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les trois sont indissociables pour mener une tâche en fonction d'un objectif. Une compétence ne s'exerce donc pas « en soi », mais dans le cadre d'une entreprise avec des finalités bien précises.

Les savoirs de la fonction finance regroupent un certain nombre de connaissances portant notamment sur la logique financière de l'entreprise qui obéit à des impératifs de rentabilité, de développement et de financement. Les contraintes légales s'amplifient avec la construction de l'Europe, l'internationalisation des capitaux, les lois de sécurisation des risques financiers et la mondialisation. Pour tenir son rôle, la fonction finance regroupe des missions et des métiers faisant appel à des expertises renforcées.

La finance est un univers de techniques rationnelles où les savoir-faire sont nombreux. Grâce à des prévisions, des modèles de business de qualité, des mesures pertinentes… grâce à un système d'information performant, un contrôle interne rigoureux et des processus financiers bien rôdés, la fonction finance offre aux entreprises un cadre sécurisant pour le développement et la pérennité de l'entreprise.

Or prétendre influer sur les attitudes des différents interlocuteurs d'une société nécessite d'accepter le fait qu'un individu n'agit pas seulement en critères rationnels. Les acteurs de la fonction finance devront développer des savoir-être. Les principales qualités attendues sont :

- ✓ de la rigueur : les directions doivent pouvoir s'appuyer sur les collaborateurs de la fonction finance pour le traitement des données chiffrées ;
- ✓ des capacités d'analyse et de synthèse : une partie importante des responsabilités porte sur la compréhension des chiffres, ce qui implique d'être capable de partager une analyse en la reformulant de façon synthétique ;
- ✓ une vitesse d'exécution sans faille : pouvoir s'appuyer sur une remontée d'informations rapides et d'une grande fiabilité ;

- ✓ un sens de l'éthique, une indépendance de vue, favorisant le traitement en priorité de ce qui touche à l'intérêt général plutôt qu'à des intérêts locaux ou spécifiques ;
- ✓ un sens relationnel aigu pour vendre les décisions de la direction générale et les impératifs financiers et réglementaires en interne, ainsi que les actions de l'entreprise à l'extérieur.

Le but de ce livre n'est pas tant d'apprendre des règles et des mécanismes financiers, que de se donner les moyens et la volonté de s'ouvrir à l'évolution du monde de la finance en entreprise, pour mieux en comprendre et en maîtriser les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être.

Chapitre 1

Missions, métiers, rôles

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Quelles sont les missions dévolues à la fonction finance ?
- ♦ Quels métiers regroupent la fonction finance ?
- ♦ Comment évoluent les profils rattachés à la fonction finance ?
- ♦ Quelles sont les nouvelles compétences à acquérir ?
- ♦ En quoi la fonction finance peut-elle être qualifiée de transversale ?

LES MISSIONS DE LA FONCTION FINANCE

PRINCIPE CLÉ

Les entreprises passent par des paliers d'évolution. Au fur et à mesure, la fonction finance s'adapte pour intégrer la complexité croissante de l'organisation et de son environnement.

Production de chiffres et d'analyses

Il y a vingt ans, les entreprises étaient moins soumises à la concurrence. Dans un contexte d'offre, le problème n'était pas tant d'innover ou de se différencier face aux concurrents que de produire dans les meilleures conditions de coûts, de délais et de qualité. Les responsabilités de la fonction finance étaient alors de deux ordres :

- ✓ fournir des informations légales sur les comptes ;
- ✓ organiser la gestion des ressources.

Pour mener à bien sa mission d'aide au pilotage des moyens, la fonction finance devait répondre aux préoccupations des dirigeants qui portaient essentiellement sur :

- ✓ le pilotage du niveau d'activité : plan de charge, utilisation des ressources ;
- ✓ la productivité des hommes et des machines ;
- ✓ la consommation des matières utilisées ;
- ✓ la qualité des produits et des services vendus.

À cette époque, de nombreuses sociétés ont entrepris de mettre en œuvre des systèmes de comptabilité analytique en standards très détaillés, assis sur des données techniques et des processus de production stables. Chez un constructeur automobile par exemple, le système de pilotage reposait sur la valorisation en euros des gammes et nomenclatures techniques afin de faire ressortir des écarts de prix et de quantité. À aucun moment, le pilotage ne mettait en cause les allocations de ressources sur les projets et les produits. Il s'agissait de gérer l'existant à la marge, dans un marché où le renouvellement de la gamme de produits était lent.

« Business partner » de la direction générale

L'environnement économique actuel a radicalement changé. La concurrence, devenue internationale, s'est fortement intensifiée. L'innovation est au cœur de la création de valeur, entraînant un raccourcissement de la durée de vie des produits. Parallèlement, les entreprises se sont recentrées sur leur cœur de métier. En conséquence, les risques financiers se sont accrus dans un marché globalisé.

Dans ce contexte beaucoup plus instable, la fonction finance doit accompagner les dirigeants dans leur réflexion, au-delà de la simple gestion des ressources de l'entreprise. Elle doit conseiller la direction générale :

- ✓ en amont, en apportant un éclairage sur les contraintes financières lors de la définition de la stratégie d'entreprise ;
- ✓ en aval, en mettant en œuvre un système de pilotage capable d'anticiper les performances, de mesurer les résultats atteints et de mettre en place les actions correctrices.

La fonction finance réalise les premières estimations macroscopiques de rentabilité des investissements (retour sur investissement, simulations, études de sensibilité). Elle valide les projections de résultat en s'assurant de la cohérence entre ressources consommées et niveau d'activité, et les projections d'équilibre financier (endettement/capitaux propres, liquidités)… En outre, elle peut remettre en question la pertinence de certaines orientations stratégiques, en matière de marketing notamment.

Au regard des nouvelles réglementations, la fonction finance ne doit plus uniquement tenir la comptabilité et produire des informations légales sur les comptes, mais également veiller aux applications des nouvelles normes et à la mise en œuvre de processus de contrôle interne. Elle doit avoir une connaissance approfondie des risques potentiels et des mesures de couverture de ces risques.

En matière de financement, la fonction finance devra définir et mettre en œuvre la stratégie de financement de l'entreprise. Enfin, dans une entreprise cotée, il n'est pas rare qu'elle assure la promotion de l'entreprise auprès des investisseurs, en parallèle à l'action des dirigeants. Dans ce cas, la communication financière lui est rattachée.

Maître d'ouvrage des systèmes d'information

Pour pouvoir exercer pleinement son rôle, la fonction finance va devoir adapter les systèmes d'information aux besoins de pilotage, en intégrant des informations financières et non financières (qualité, satisfaction du client, image, compétences…). Compte tenu de ses responsabilités en matière de production d'informations légales, renforcées par la loi de sécurité financière, elle est un des principaux architectes du système d'information, garant de la cohérence et de la fiabilité des données. De par sa position transversale au sein de l'entreprise, elle peut également être conduite à jouer aussi un rôle clé au sein de la maîtrise d'ouvrage du projet ERP ou de refonte d'ensemble du système d'information.

L'informatique de gestion doit répondre à trois exigences :

- ✓ automatiser des actes de gestion avec sécurité, fiabilité et productivité : enregistrement des factures, règlements… ;
- ✓ constituer des bases de données relationnelles et multidimensionnelles afin de structurer les données stockées afin qu'elles soient signifiantes et exploitables ;
- ✓ gérer les processus : la circulation et la transformation des données doivent refléter les flux physiques et monétaires (continuité, homogénéité, unicité de l'information).

Pour répondre à toutes ces exigences, le système d'information ne sera plus composé d'une juxtaposition d'applications communiquant entre elles, mais sera constitué d'un ensemble intégré. L'intégration peut être réalisée au travers des interfaces, des ERP (*enterprise ressources planning*) ou PGI (progiciel de gestion intégré), des datawarehouse en matière d'analyse de données, d'EAI (*enterprise application integration*) en matière de circulation des flux de données, et dernièrement des services « web » en matière d'interopérabilité des systèmes.

La direction des systèmes d'information (DSI) devient alors un partenaire plus qu'un fournisseur de la direction financière[1]. Si le DSI a la responsabilité de l'infrastructure du système d'information et la direction financière de l'organisation du système d'information dans sa dimension finance-gestion, ils assumeront une responsabilité conjointe dans la mise en œuvre des applications.

Vers un élargissement des compétences

Sur l'échelle du temps, l'attention de la fonction finance devra porter, non plus seulement sur le passé et le présent, mais surtout sur le futur afin d'aider la direction générale et les responsables opérationnels à piloter la performance globale de l'entreprise. Ce rôle nécessite des compétences plus complètes, telles qu'une plus grande capacité d'analyse stratégique et un meilleur sens critique qui lui permettront de :

- ✓ veiller à la déclinaison et à la quantification des objectifs stratégiques et des plans d'action associés ;
- ✓ évaluer correctement les différentes propositions d'allocations de ressources qui lui seront soumises ;
- ✓ étudier la faisabilité.

Dans ce cadre, la fonction finance ne pourra plus se contenter d'exercer un contrôle *a posteriori* selon des normes et des règles. Elle devra, grâce à la qualité de sa réflexion, identifier les facteurs clés de succès des métiers de l'entreprise, ainsi que des leviers d'actions.

La qualité de ses analyses devra être renforcée par d'excellentes qualités de négociation et de communication afin de jouer pleinement un rôle d'assistance auprès de la direction générale et de support auprès des opérationnels. En effet, les responsables de la fonction devront faire appel à leurs talents de négociateur pour :

- ✓ trouver le bon compromis entre plus de performance et une mise sous tension équilibrée de l'entreprise ;
- ✓ ne pas trop déstabiliser l'organisation, préserver les marges de manœuvre pour l'après demain.

1. La DSI existe dans les grandes entreprises ; dans les entreprises de taille plus réduite, le service informatique dépend souvent de la direction financière.

DES MÉTIERS TRÈS VARIÉS

PRINCIPE CLÉ

La fonction finance rassemble un fort niveau d'expertise et de technicité dans de nombreux domaines[1]. Faire en sorte que ses équipes soient complémentaires nécessite de la rigueur et de la fiabilité.

Directeur financier et du contrôle de gestion

Missions

La transformation de l'activité économique et son internationalisation ne sont pas sans conséquences sur la fonction financière dont le rôle stratégique se trouve forcément renforcé. Une telle évolution conduit à distinguer trois missions répondant à des préoccupations majeures comme celles de maîtriser la rentabilité globale de l'entreprise et de sauvegarder son autonomie financière. Les deux premières relevant de la direction financière, la troisième de la direction du contrôle de gestion :

- ✓ mettre à disposition de l'entreprise les ressources et les techniques financières nécessaires à son exploitation, son développement et sa protection ;
- ✓ apprécier l'intérêt économique des plans et des projets ainsi que participer à l'élaboration de la stratégie financière et à la définition de la stratégie globale de l'entreprise ;
- ✓ contrôler l'utilisation des actifs et la rentabilité des opérations auxquelles ils sont affectés. Ceci implique de définir des systèmes d'information de gestion adaptés aux structures de l'entreprise et de s'assurer de leur fonctionnement.

Le directeur financier

La fonction de directeur financier s'est rendue indissociable de la rentabilité de l'entreprise, car la montée en puissance de la pression

1. Bien que les services informatiques soient souvent rattachés à la direction financière, ils font appel à des compétences spécifiques non traitées dans cet ouvrage.

financière internationale et des opérateurs de gestion a multiplié les compétences spécifiques rassemblées sous son autorité.

La contrainte des arbitrages budgétaires le conduit à mesurer les limites de la seule profitabilité à court terme. Ainsi, il est devenu un manager plus sensible au terrain. Il a su élargir sa vision aux autres fonctions de l'entreprise et rétablir l'équilibre entre les contraintes des métiers de l'entreprise (investissements…) et les contraintes financiers.

QUALITÉS REQUISES

- Goût pour la communication interne.
- Forte sensibilisation aux contraintes de la communication financière.
- Aptitude à la négociation et au management.
- Vision d'analyse et de prospective.

Le directeur du contrôle de gestion

À la croisée des chemins entre la stratégie et l'opérationnel, le directeur du contrôle de gestion a pour objectif de fournir à la direction générale des éléments essentiels à partir desquels elle définit ses orientations stratégiques.

Le contrôle de gestion constitue un instrument de pilotage permanent. Prévoir (anticiper), contrôler (suivre en permanence les résultats de l'activité de l'entreprise), analyser (relever les écarts entre prévisions et résultats et identifier leurs causes), et conseiller. *In fine*, sa mission consiste à améliorer en permanence l'instrument de pilotage de l'entreprise (procédures, systèmes, tableaux de bord et clignotants), pour aller vers davantage de fiabilité et de rapidité dans les flux de l'information chiffrée.

QUALITÉS REQUISES

- Anticipation des nouvelles normes sur les procédures de gestion.
- Bon relationnel avec les opérationnels.
- Culture des processus et de la qualité.

Évolution des métiers

La fonction a évolué vers une technicité accrue. D'une part, la demande des directions d'entreprise va vers des systèmes de gestion de plus en plus fins et spécifiques : contrôle de l'activité commerciale, contrôle industriel… qui nécessitent une bonne connaissance des métiers de l'entreprise. D'autre part, la décentralisation des unités de production, les fusions de sociétés… renforcent l'importance de l'harmonisation des procédures.

L'efficacité du contrôle de gestion est obtenue dans une société, lorsque le maximum de collaborateurs :

- ✓ gèrent avec des objectifs qui convergent vers ceux de la direction générale, ayant sans cesse en vue les résultats économiques (rentabilité des capitaux investis, expansion.) ;
- ✓ procèdent, eux-mêmes, au contrôle de la réalisation de leurs propres objectifs.

Comptable

Évolution du métier

Le comptable garantit la production d'une information financière fiable et pertinente, donnant une image fidèle du patrimoine et des performances de l'entreprise. Il définit les règles et les procédures de comptabilisation dans le cadre du référentiel adopté, assure la maîtrise d'œuvre des applications informatiques et fournit aux opérationnels les informations à caractère financier nécessaires à leur action. De plus, il doit commenter les documents qu'il élabore car il est de plus en plus associé aux prises de décision.

Cette évolution résulte de deux phénomènes :

- ✓ la réduction des temps de production de l'information comptable. Nombre d'opérationnels acceptent désormais d'attendre

le résultat comptable, plus fiable que l'estimé de gestion, puisque les délais sont désormais très raccourcis ;
- ✓ les nouvelles potentialités de l'informatique. La comptabilité n'est plus simplement la tenue des comptes en partie double[1]. Elle commence à être vécue comme une vaste base de données d'informations à caractère financier, qu'un opérationnel peut interroger sous divers angles.

Les tâches traditionnelles du comptable, que sont la saisie et le contrôle de la saisie, ont tendance à lui échapper au profit de non-comptables, ou tout simplement parce que ces missions sont les premières à être externalisées.

Missions

Plus précisément, la fonction comptable peut être définie par ses missions qui consistent à :

- ✓ définir et contrôler les référentiels comptables (domestique, européen, international) correspondant aux spécifications internes et externes ;
- ✓ connaître et améliorer les moyens de production de l'information ;
- ✓ analyser et fiabiliser l'information produite ;
- ✓ restituer les informations produites dans les délais et dans des formes directement exploitables par les utilisateurs ;
- ✓ garantir le respect des contraintes en matière de preuve ;
- ✓ assurer la relation avec les commissaires aux comptes.

Profil

La fonction comptable est au sein de la filière financière, celle qui exige le plus d'expertise technique. Le comptable doit être ouvert aux contraintes extérieures. Il doit savoir se dégager du formalisme de sa technique pour proposer des solutions innovantes.

Enfin, le comptable est aussi l'acteur principal de la représentation financière donnée par l'entreprise à ses actionnaires, banquiers,

1. Tout événement économique fait l'objet d'un double enregistrement dans les comptes comptables.

analystes financiers et représentants du personnel. Il est aussi celui qui met en œuvre la réglementation fiscale de plus en plus complexe, au mieux des intérêts de l'entreprise.

QUALITÉS REQUISES

- Rigueur, précision, fiabilité, méthode.
- Autonomie.
- Règles déontologiques.
- Bon relationnel.

Credit Manager

Missions

La fonction de gestionnaire du risque client dans l'entreprise consiste à sécuriser et à rentabiliser l'investissement en comptes clients dans le cadre de la politique générale, en arbitrant constamment entre les objectifs commerciaux et les impératifs financiers.

La fonction crédit est assurée par le credit manager dont la mission première est de veiller à ce que tout le chiffre d'affaires se transforme en trésorerie dans un délai optimum. Pour réaliser cette mission, le credit manager devra proposer et faire approuver la politique crédit dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et de répondre de son application. Il a, aussi, à définir des procédures et contrôler leur respect. Enfin, il lui faut mettre en place des indicateurs de suivi du risque client.

Sa mission au quotidien se traduit par un certain nombre d'actions :

- ✓ évaluer préventivement et systématiquement la solvabilité des clients et des prospects ;
- ✓ surveiller le niveau et la qualité des engagements ;

✓ négocier et mettre en œuvre des mesures de sécurisation du risque ;
✓ réagir immédiatement de manière amiable ou, par la mise en œuvre d'un contentieux en cas de non respect des conditions négociées.

Ces actions sont conduites avec, pour objectifs, la recherche de l'équilibre profitable entre l'opportunité commerciale (marge potentielle), le coût du crédit (délai de paiement) et le risque d'insolvabilité (coût des moyens mis en œuvre).

Profil

Analyste attentif, son rôle est d'évaluer les risques clients et de déterminer les limites de crédit. En fixant les délais et les conditions de paiement et en s'assurant du respect des conditions contractuelles, il participe à la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Par sa juste appréciation des affaires et des problèmes, tant en surface qu'en profondeur, il connaît et suit l'évolution de la situation financière de chacun de ses clients.

QUALITÉS REQUISES

- Sens de la négociation dans le but d'aider les commerciaux à atteindre leurs objectifs de vente tout en protégeant les intérêts financiers de l'entreprise.
- Bon relationnel afin de responsabiliser les forces de vente et de sensibiliser les autres services financiers.

Évolution du métier

Le rôle de credit manager dans l'entreprise, du fait de la spécificité des techniques qu'il utilise, l'amène également à conduire une veille auprès des fournisseurs. Les approvisionnements étant maintenant de plus en plus réalisés en flux tendus, il est impératif de surveiller la solvabilité des partenaires de l'entreprise et tous les événements qui pourraient les conduire à être défaillants.

La fonction credit manager tend aussi à s'intéresser à tout ce qui se situe en amont de la prise de commande comme, par exemple, la

préparation des campagnes de prospection afin d'orienter *a priori* les équipes de vente vers les futurs clients solvables.

Gestionnaire du besoin en fonds de roulement, il participe à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise et, de ce fait, peut être amené à centraliser et à gérer la trésorerie de l'entreprise.

Trésorier d'entreprise

Missions

Le trésorier d'entreprise remplit trois missions :

✓ **la gestion des flux et des soldes** : détermination en valeur de la position bancaire, équilibrages des comptes, gestion des financements-placements à court terme ;

✓ **la trésorerie d'exploitation ou *cash management***, fondement du métier, conserve ses lettres de noblesse. Elle suppose, en effet, la maîtrise d'opérations variées et complexes et doit constamment s'adapter aux évolutions ;

✓ **la gestion des risques financiers** qui concerne trois domaines principaux :

- la gestion de la liquidité en s'assurant que l'entreprise peut faire face à ses engagements et qu'elle dispose de financements suffisants à des conditions optimales,
- la gestion des risques de change et de taux qui consiste à détecter, évaluer ces risques, proposer une politique de couverture et la mettre en place,
- la gestion des risques de contrepartie, directs ou indirects, sur ses partenaires financiers, pays et clients.

Le trésorier réduit les risques financiers, modifie l'organisation de la trésorerie groupe. Au service de l'activité industrielle et commerciale, il intervient très en amont dans les négociations commerciales et dans la gestion du besoin en fonds de roulement. Il sort de

son rôle d'expert pour devenir un consultant interne, grâce à sa bonne appréhension et maîtrise de l'information.

Profil

Financier d'entreprise et avant tout spécialiste multi-produits, le trésorier se doit d'avoir une vision globale de l'entreprise, afin d'intégrer les préoccupations de disciplines connexes : environnement macro-économique, stratégie de l'entreprise, informatique, juridique, fiscal, comptable et communication financière.

Dans une optique de vision à moyen terme, il négocie, traite avec les banques et joue un rôle déterminant dans la politique de relations avec les partenaires financiers et de communication sur l'activité de la société.

En étroite relation avec la direction générale, il propose des règles formalisant la politique financière opérationnelle, les transactions, limites, contreparties autorisées et moyens de contrôle. Il veille aussi à la cohérence de l'ensemble des informations financières, tant pour les prises de décision que pour le reporting.

QUALITÉS REQUISES

- Anticipation des risques.
- Rigueur d'analyse.
- Définition de règles déontologiques.
- Aisance de communication.

Évolution du métier

Le trésorier d'aujourd'hui se présente, de plus en plus, comme un fédérateur des métiers de la finance qui participe aux grandes décisions de l'entreprise, en lui apportant une forte valeur ajoutée. C'est pour cette raison qu'il est responsable du projet « monnaie unique » et qu'il étend parfois ses responsabilités vers l'appréciation des risques client, la comptabilité de la trésorerie, les financements de projet, la titrisation de créances, la gestion des risques sur matières premières et les opérations de capital.

Auditeur interne

Missions

L'audit interne est une fonction en pleine évolution, centrée sur les enjeux majeurs de l'entreprise : la maîtrise des risques, le développement de dispositifs et d'une culture de contrôle.

C'est également une fonction indépendante et impartiale à l'intérieur de l'organisation, généralement rattachée à la direction générale et au service de l'ensemble des membres de l'organisation.

En ce qui concerne la maîtrise des risques, l'auditeur a pour vocation de contribuer à l'identification et à l'évaluation des risques auxquels l'entreprise est exposée, à accompagner la mise en place d'un dispositif global de gestion des risques, et à évaluer l'efficacité et la pertinence de ce dispositif, notamment du contrôle interne.

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ optimisation des activités opérationnelles ;
- ✓ fiabilité des informations financières ;
- ✓ conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Profil

L'audit interne se caractérise par la mise en œuvre d'une approche méthodique qui débouche sur une prise de position quant à la situation constatée, et des conseils pour améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation.

L'audit interne est appelé à jouer un rôle croissant dans le gouvernement d'entreprise et en particulier dans le cadre du comité d'audit.

QUALITÉS REQUISES

- Capacités d'analyse et de synthèse.
- Aptitudes relationnelles.

Évolution du métier

Les évolutions en cours ou annoncées par les auditeurs internes montrent leur volonté de renforcer leur professionnalisme et d'enrichir leurs missions pour plus de valeur ajoutée au sein des organisations :

- ✓ améliorations méthodologiques en vue d'une meilleure efficacité ;
- ✓ contribution à la diffusion des meilleures pratiques et au *benchmarking* entre services ;
- ✓ renforcement quantitatif et qualitatif des ressources humaines avec des équipes toujours mieux formées et plus spécialisées ;
- ✓ développement des missions en faveur du conseil, de la formation des opérationnels et de l'accompagnement du changement.

► UNE FONCTION TRANSVERSALE

Vis-à-vis des opérationnels

PRINCIPE CLÉ

La fonction finance est une fonction transversale qui permet de faire le lien entre les organes de direction et les opérationnels.

La fonction finance évolue de plus en plus vers un soutien aux fonctions opérationnelles de l'entreprise pour les aider dans l'amélioration de la performance. Elle définit les modèles de business qu'elles doivent s'efforcer d'atteindre, détermine les financements nécessaires, s'intéresser à la fixation des rémunérations variables, incite à l'amélioration des performances…

Le profil type du financier se définit de plus en plus comme un homme plus proche du business, plus animateur et une sorte « d'aiguillon de la performance ». Cela suppose de modifier son image, en accroissant la productivité dans la production de l'information

financière au travers de la standardisation des systèmes et des processus et de la mutualisation de certaines tâches.

Vis-à-vis de la direction générale

La connaissance de la réaction des marchés financiers permet à la direction financière d'être le conseiller incontournable en matière de croissance externe, de choix d'investissement et de financement :

✓ les besoins d'information des marchés conduisent vers l'analyse de la cohérence entre la stratégie, les gains des contrats, les résultats financiers et des prévisions fiables ;
✓ les échanges avec les analystes et les investisseurs aideront grandement à évaluer des acquisitions, choisir une stratégie de financement ou faire évoluer les modèles financiers de son entreprise ;
✓ la lecture intelligente des comptes des concurrents sur quelques années permet de mieux comprendre leurs différences de stratégie et donc mieux les contrer.

Vis-à-vis des actionnaires

L'objectif premier de l'entreprise est que l'actionnaire, qui investit de l'argent dans cette entreprise, en retire du profit. Dans le processus complexe de mise en valeur de cet argent, à travers une stratégie longue et des péripéties nombreuses, la direction financière a un rôle de plus en plus important à jouer. Par exemple, l'UBS se félicite que « le degré de transparence de ses rapports financiers le place en tête des groupes bancaires d'Europe continentale ». À ce titre, elle est le défenseur de la création de valeur financière.

Vis-à-vis des marchés financiers

C'est vers le directeur financier que les analystes et les gestionnaires se tournent pour comprendre la traduction des décisions stratégiques

en taux de marge, bénéfice net par action ou rentabilité des capitaux investis. Devenant un interlocuteur privilégié des marchés financiers, le directeur financier est bien placé pour anticiper leurs réactions aux initiatives de croissance et adapter la stratégie en conséquence.

Vis-à-vis du personnel et du comité d'entreprise

Le directeur financier joue aussi un rôle d'établissement de la confiance vis-à-vis du comité d'entreprise et des salariés de l'entreprise. Grâce à sa relative neutralité envers les opérationnels, c'est vers lui qu'on se tourne, pour rechercher un cadre qui facilite la prise de décisions et aide à faire les bons arbitrages entre taux de marge, retour sur capitaux investis et taux de croissance.

Les métiers rattachés à la fonction finance sont modifiés actuellement de façon substantielle pour trois raisons : l'internationalisation des entreprises françaises et le passage aux normes IFRS, la montée en puissance des réglementations visant à optimiser la transparence financière des groupes, l'évolution notable des cursus de formation au niveau de l'Union européenne.

Bibliographie

ACH Y.A., HAMBERT M., *Le Guide des métiers de la finance*, Ellipses, 2006.

ALAKL, *Les Métiers de la finance*, Éditions d'Organisation, 1997.

APEC, *Les Métiers du contrôle de gestion*, Éditions d'Organisation, 1999.

BOUIN X., SIMON F.-X., *Les Nouveaux Visages du contrôle de gestion*, Dunod, 2e édition, 2004.

GUEDJ N., *Finance d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2001.

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Chapitre 2

La logique financière de l'entreprise

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Comment les différentes actions sont-elles liées entre elles ?
- ♦ Comment mesurer le résultat ?
- ♦ Comment mesurer les investissements ?
- ♦ Comment mesurer les financements ?
- ♦ Comment créer un équilibre dynamique ?
- ♦ Quelles sont les contraintes financières qui s'imposent à l'entreprise ?
- ♦ Comment mesurer la création de valeur ?
- ♦ Qu'est-ce que l'effet levier ?

▶ UNE CHAÎNE LOGIQUE D'ACTIONS MESURABLES

PRINCIPE CLÉ

La logique de l'entreprise est de vendre pour faire un profit. Or vendre pour faire du profit implique d'investir. Investir suppose de trouver des financements.

Par exemple pour une industrie pharmaceutique, il y a trois actions distinctes mais indissociables :

✓faire de la marge en gérant au quotidien la production et les ventes de médicaments ;

✓investir en usines, lignes de production, outillages… pour produire les médicaments ;

✓trouver des financements pour acquérir les investissements.

Ces actions peuvent être regroupées en deux rubriques :

✓ **la gestion opérationnelle :** vendre avec profit et gérer les investissements ;

✓ **la gestion financière :** assurer les financements.

La mesure du résultat

Pour qu'une activité génère de la trésorerie, vendre est essentiel. Les trois indicateurs clés sont le niveau des ventes (chiffre d'affaires), la marge brute et la marge opérationnelle.

☛ Chapitre 12

Le niveau de chiffre d'affaires doit être atteint à la fois en volume et en valeur. Si les volumes se maintiennent, mais que les prix unitaires chutent, la marge brute sera négative, et ce particulièrement si l'entreprise n'arrive pas à réduire ses coûts. Si les volumes et les prix chutent, les problèmes seront amplifiés, et la prospérité future de l'entreprise sera compromise si la faiblesse de la demande devait se poursuivre.

ATTENTION

Une entreprise sur un marché porteur ne devrait pas surinvestir en coûts fixes, si cette croissance est seulement conjoncturelle, et non opérationnelle.

La marge brute sera également influencée par des éléments externes à l'entreprise, comme les taux horaires, le coût des matières premières… La marge opérationnelle sera plutôt dépendante de coûts internes à l'entreprise, comme les amortissements, les coûts administratifs…

Le banquier va dans la majorité des cas s'attacher à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à partir de ses capitaux employés et à maîtriser les coûts encourus dans son compte de résultat. Il regardera notamment les tendances dans :

- ✓ l'utilisation des immobilisations (ventes au m^2 dans une activité de distribution) ;
- ✓ la rotation du besoin en fonds de roulement (conditions de règlements et rotation des stocks) ;
- ✓ les coûts de structure ;
- ✓ les marges brute, opérationnelle, et de contribution nette ;
- ✓ les frais de personnel en pourcentage du chiffre d'affaires.

RÉSULTAT

Le résultat est une différence entre :
Ventes – Charges variables – Charges fixes

Les causes de détérioration des marges proviennent de :

- ✓ **l'effet ciseau** : il y a effet ciseau lorsque le résultat se dégrade à cause de l'évolution défavorable du prix de vente par rapport au coût d'achat ou coût horaire des salaires. C'est le cas de l'industriel qui ne parvient pas à répercuter la hausse de coût des matières premières dans son prix de vente. Il se détecte au niveau du taux de marge brute ;
- ✓ **l'effet point mort** : il y a effet point mort dès lors que la marge sur coût variable se dégrade par rapport aux coûts fixes, pour une autre cause que la dégradation du taux de marge. Il résulte de :
  - la baisse d'activité qui entraîne une baisse de la marge sur coût variable,

• la non-maîtrise des frais généraux,
• un investissement surdimensionné entraînant une augmentation des coûts fixes.

☛ Chapitre 12

La mesure des investissements

Pour une direction générale, investir c'est sacrifier des ressources financières qui ne pourront pas être utilisées à un autre objet, et dont il faut assurer le financement. C'est donc une décision très lourde de conséquences. On distinguera deux catégories d'investissements :

✓ l'un relatif à l'outil de travail (usine, machines) qui est acquis pour une durée longue : ce sont **les immobilisations**. On recherche avant tout leur rentabilité ;
✓ l'autre relatif au cycle d'exploitation afin de permettre de faire du chiffre d'affaires (stocks) : c'est **le besoin en fonds de roulement**. On cherche à le faire tourner le plus vite possible.

Les immobilisations

Les immobilisations sont réparties en trois catégories :

✓ **immobilisations incorporelles** : elles n'ont pas d'existence physique, mais elles coûtent cher (brevet, marque, logiciel…) ;
✓ **immobilisations corporelles** : elles ont une existence physique (usine, machines.) ;
✓ **immobilisations financières** : ce sont des prises de participation dans d'autres sociétés, des prêts à nos filiales…

Si une société souhaite prospérer, elle doit avoir en permanence un programme de maintenance et de renouvellement de ses principales immobilisations. Il existe toutefois des entreprises qui travaillent avec une base d'immobilisations peu élevées, comme certaines entreprises de négoce qui se contentent de louer leurs équipements de bureau, de communication et d'information, voire d'externaliser

leur logistique. À l'inverse, une entreprise industrielle aura des immobilisations importantes, pour lesquelles la maintenance se révèle cruciale pour les performances futures.

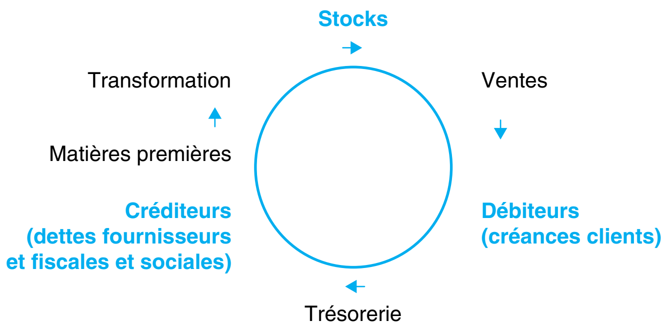
Le banquier s'intéressera aussi à la « qualité » des immobilisations de l'entreprise, c'est-à-dire à leur capacité à générer du résultat et de la capacité d'autofinancement lorsque les affaires sont florissantes, ou à leur potentiel de revente lorsque les affaires périclitent (retour sur investissement ou retour sur capital).

☛ Chapitre 7

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Il arrive communément qu'on sous-évalue le besoin en fonds de roulement nécessaire pour financer la croissance du chiffre d'affaire. Le diagramme ci-dessus illustre le cycle d'exploitation (**figure 2.1**). Il est composé des éléments qui fluctueront rapidement, à savoir, les stocks, les encours clients et les encours fournisseurs.

Figure 2.1 ■ Le cycle d'exploitation



Ces coûts sont souvent sous-estimés. En dehors des frais financiers, les entreprises devraient prendre la précaution de budgéter des coûts de stockage supplémentaires en cas d'augmentation des stocks, des coûts d'assurance crédit supplémentaires en cas d'augmentation de l'encours clients, ainsi que des coûts administratifs supplémentaires pour gérer l'accroissement des comptes fournisseurs (délai, capacité, solvabilité et normes inhérentes).

IMPACT DU CYCLE D'EXPLOITATION

L'impact du cycle d'exploitation se mesure par l'indicateur du BFR = Stocks + Créances clients – Crédits fournisseurs – Dettes fiscales et sociales

La méthode des experts comptables mesure la valeur moyenne des différents éléments du **besoin en fonds de roulement (BFR)**, de manière normative, et les exprime dans une unité commune qui est la journée de chiffre d'affaires HT (voir exemple page 25).

ATTENTION

Il y a un lien direct entre les marges commerciales dégagées par une entreprise, et la rapidité de rotation des éléments du BFR.

Tout le monde sait que les chaînes de supermarché dans les pays développés ont tendance à avoir un BFR proche de zéro, voire négatif, lorsque l'encours fournisseur est supérieur au montant des stocks et de l'encours client. En effet, elles ont réduit leurs stocks au minimum, et ont négocié des conditions draconiennes de règlements avec leurs fournisseurs. Sachant que leurs clients paient essentiellement comptant, ou avec des remises pour paiement anticipé âprement négociées, ces entreprises peuvent travailler avec des marges extrêmement faibles.

La situation sera tout à fait inverse pour une entreprise industrielle qui possédera des stocks conséquents et un long cycle de fabrication. Ces coûts seront supportables uniquement si les conditions de règlement des fournisseurs sont traitées au préalable. En conséquence, les marges dégagées doivent être bien supérieures pour compenser le coût élevé d'un besoin en fonds de roulement.

EXEMPLES

1. Les stocks

La durée normale de rotation des stocks, déterminée après enquête auprès des différents responsables, est de 55 jours. Le chiffre d'affaires HT est de 200 pour des achats (HT) de 120. Le coefficient de structure applicable à la durée de rotation des stocks sera égal* à :

Achat HT/CA HT = 0,6

Le stock représente donc : 55 × 0,6 = 33 jours de CA HT.

2. Les créances clients

L'entreprise consent à ses clients un crédit dont la durée moyenne est de 50 jours. Elle est assujettie à la TVA au taux de 20 % et ne réalise aucune vente HT. Le coefficient de structure sera égal à :

CA TTC/CA HT = 1,2

Les créances représenteront donc : 50 × 1,2 = 60 jours de CA HT.

3. Le crédit fournisseur

L'entreprise bénéficie de crédits de ses fournisseurs dont la durée moyenne est de 90 jours. Les achats supportent la TVA au taux de 20 %. Le coefficient de structure sera égal à :

Achats TTC/Ventes HT
= Achats HT × incidence TVA/Ventes HT
= (120 × 1,2) / 200 = 0,72

Le crédit fournisseurs représentera donc : 90 × 0,72 = 64,8 jours de CA HT

4. Le besoin en fonds de roulement

Si l'entreprise n'a pas à financer à l'actif d'autres postes que « stocks » et « clients » et ne bénéficie d'aucune autre ressource cyclique que le crédit fournisseurs, son BFR sera :

• stocks	33,0	BFR 28,2 jours de CA HT
• clients	60,0	
• fournisseurs	64,8	

* Dans l'hypothèse où ces stocks sont évalués au prix d'achat. En ce qui concerne les stocks de produits transformés, il convient de ne prendre en compte dans la valorisation du stock dans le BFR normatif que les dépenses directement décaissables, générant par conséquent un besoin de financement. Ainsi, la part d'amortissement ne doit pas être prise en compte dans la mesure où elle ne se rattache pas au cycle d'exploitation mais d'investissement.

On notera que, sur un marché en croissance, le BFR augmentera. En période de récession, les responsables se concentreront sur la réduction des stocks et s'assureront que les créances clients ne deviennent pas douteuses, voire irrécouvrables. Les responsables essaieront également de résister aux pressions de leurs fournisseurs pour raccourcir leurs termes de paiement.

La mesure du financement

Chaque euro investi en immobilisation ou en BFR doit trouver parallèlement un euro de financement. L'entreprise dispose de deux sources de financement : les capitaux propres et les capitaux empruntés.

Les capitaux propres

Ils sont constitués du capital, des réserves et du résultat.

Le capital

Le capital est le mode de financement idéal pour un banquier, surtout s'il constate dans les prévisions de trésorerie, qu'un apport en capital comblera le manque de fonds après distribution de dividendes et investissement. L'augmentation de capital est cependant une ressource rare, et les actionnaires actuels ou futurs auront des choix d'investissements qui viendront en concurrence avec une augmentation de capital. Les actionnaires d'entreprise familiales ne possèdent pas toujours des liquidités suffisantes pour une nouvelle souscription en capital et peuvent aussi être peu disposés à diluer leur part au profit d'actionnaires extérieurs, même s'il s'agit de capital risque ou de capital développement.

Par ailleurs, un banquier s'attachera à la structure du passif, c'est-à-dire à l'équilibre entre les fonds propres et la dette et à la

stabilité de l'actionnariat interne ou externe. Pour ce faire, il n'hésitera pas à imposer à l'entreprise des ratios de prudence :

- ✓ **capacité d'endettement** = dettes à long et moyen terme/fonds propres < 1 ;
- ✓ **capacité de remboursement** = dettes à long et moyen terme/CAF < 3,5 ;
- ✓ **coût de la dette** = frais financiers/EBE < 50% ;
- ✓ etc.

☛ Chapitre 6

Les réserves

Elles correspondent aux profits des années antérieures qui n'ont pas été distribués en dividendes et que les actionnaires ont gelés dans l'entreprise.

Le résultat de l'année

Il s'agit du résultat net après impôt société.

Les capitaux empruntés

Ils sont constitués des dettes financières à long et moyen terme et des dettes financières à court terme.

Les dettes financières à long et moyen termes

Qu'elle provienne d'un prêt bancaire ou de placements privés, la dette est aussi une ressource rare, et les entreprises qui souhaitent y recourir doivent en démontrer l'intérêt aux emprunteurs potentiels. En étudiant l'influence du cycle d'exploitation et de l'investissement sur la trésorerie, on appréciera les conditions demandées pour les financer. L'investissement est généralement procuré par des ressources à long ou moyen terme. Le BFR est habituellement financé par un découvert temporaire, mais les entreprises ont trop souvent tendance à recourir à un endettement permanent soutenu par des crédits à court terme.

Le banquier regardera en détail les obligations annuelles de l'entreprise pour gérer et rembourser sa dette, ainsi que l'évolution de ses capacités d'autofinancement passées et futures. Des informations précieuses lui seront données par l'analyse des demandes en

À RETENIR

La capacité d'une entreprise à gérer son endettement est fondamentale. Sa solidité financière pourra être jugée en fonction de son aptitude à :

- produire suffisamment de capacité d'autofinancement pour rembourser sa dette ;
- respecter en permanence les conditions de ses contrats de dette à long terme ;
- refinancer ses dettes à court terme, voire les consolider.

BFR et en investissements. Celle-ci sera complétée par une appréciation de l'entreprise sur sa possibilité à se procurer les fonds auprès d'autres sources de financement et sur sa relation privilégiée ou non avec ses apporteurs de fonds.

Les dettes financières à court terme et les excédents de trésorerie

Ils correspondent aux soldes des comptes bancaires qui présenteront soit, un disponible ou excédent de trésorerie, soit un découvert assimilé à des dettes financières. C'est la trésorerie qui équilibrera le financement du système.

▶ UN ÉQUILIBRE DYNAMIQUE SOUS CONTRAINTES

PRINCIPE CLÉ

Les éléments présentés précédemment font partie d'un système dynamique (le volume de vente bouge, les taux de marge aussi…) entraînant des interactions.

Une boucle d'équilibre dynamique

Nous pouvons identifier des liens entre les différentes actions (**tableau 2.1**) :

✓le résultat vient s'ajouter aux capitaux propres ;

✓l'augmentation des capitaux propres réduit le besoin en capitaux nets empruntés ;

✓ la gestion des investissements qui consiste notamment à réduire le BFR fait évoluer le montant des capitaux empruntés.

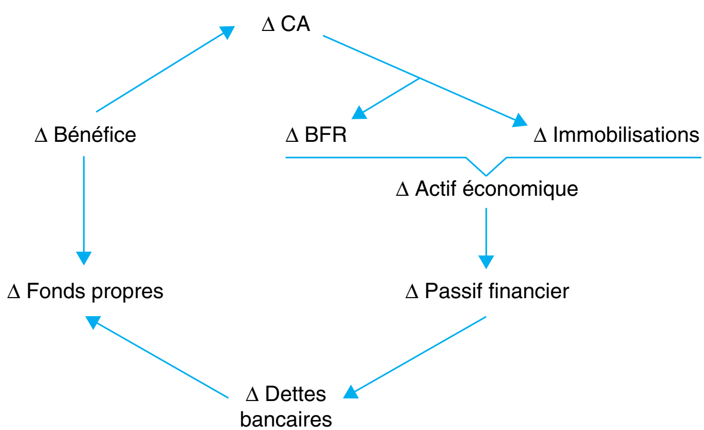
Tableau 2.1 ■ Une chaîne logique d'action

Vendre pour gagner	Implique d'investir	Et donc de financer
Ventes = 10 000 Charges variables = 5 000 Marge/coûts variables = 5 000 Charges fixes = 4 000 Résultat = 1 000	Immobilisations 8 000 Incorporelles = 2 000 Corporelles = 5 000 Financières = 1 000 BFR 2 000 Stocks = 1 000 Fournisseurs = –1 000 Clients = 2 000	Capitaux propres 5 000 Capital = 1 000 Réserves = 3 000 Résultat = 1 000 Capitaux empruntés 5 000 Financement à LT = 3 000 Financement à CT = 2 000 Excédent de trésorerie

Une variation des ventes impacte presque tous les paramètres (**figure 2.2**) :

✓ la marge sur coûts variables et le résultat ;
✓ directement et mécaniquement le BFR ;
✓ indirectement les capitaux propres ;
✓ indirectement les capitaux nets empruntés ;
✓ pas les immobilisations ou très indirectement.

Figure 2.2 ■ Boucle d'équilibre dynamique



Cette dynamique interactive doit être maîtrisée pour être cohérente et équilibrée. Gestion opérationnelle et financière sont interdépendantes et étroitement liées. Tout déséquilibre profond (manque de rentabilité, croissance trop rapide, capitaux investis trop lourds, ou la combinaison des trois) risque de créer une réaction de scepticisme, voire de retrait, chez les financiers, à commencer par les banquiers. La croissance trop rapide et mal maîtrisée est une des causes de dépôt de bilan les plus fréquentes. La gestion de ces déséquilibres dynamiques est l'un des rôles premiers de la direction générale et du comité de direction. Par la diversité des éléments qu'elle met en jeu, elle est l'affaire de tous.

Les contraintes financières

Gérer ces équilibres n'est pas chose facile, d'autant plus que cette gestion doit obligatoirement respecter des contraintes.

Les actionnaires exigent une rentabilité minimale

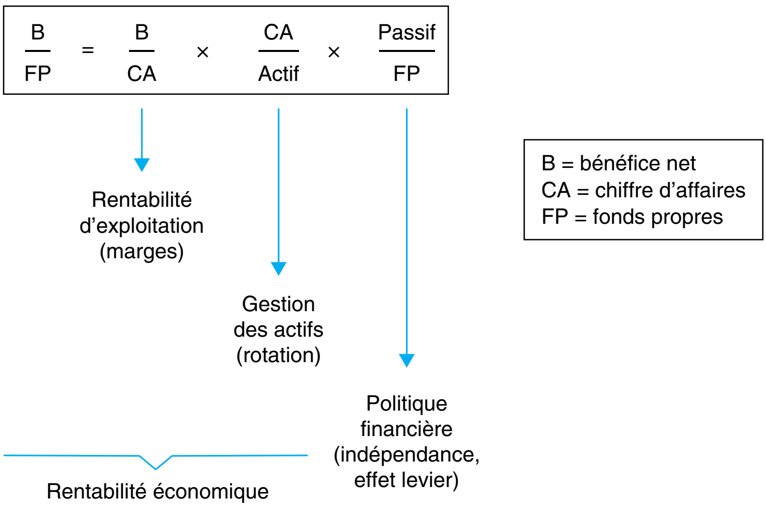
La rentabilité des capitaux propres s'exprime à l'aide du ratio « résultat net sur capitaux propres » (RN/CP). Le résultat net est ce qui reste une fois toutes les charges payées, y compris les charges financières et l'impôt société. Ce résultat revient à l'actionnaire. Les capitaux propres correspondent aux capitaux engagés par l'actionnaire. Ce ratio représente donc le pourcentage de rémunération attendu par l'actionnaire qui est couramment estimé à 15 %. Ce 15 % représente le taux de rémunération des obligations à 10 ans correspondant à un placement sans risque, auquel on ajoute une prime de risque estimée à 10 % par les marchés financiers. Pour améliorer ce ratio il faut maximiser le résultat et minimiser les capitaux propres.

L'emprunt est fonction des fonds propres

Le montant des capitaux propres aura une influence directe sur les capitaux empruntés. En effet, les banquiers, les analystes financiers

sont très attentifs au ratio « capitaux nets empruntés/capitaux propres ». La banque de France recommande de ne pas dépasser 1. On peut donc emprunter au maximum une fois ses capitaux propres. Ce rapport s'appelle le levier (**figure 2.3**).
Le levier démultiplie tout. Il doit être adapté aux risques du contexte économique et aux relations actionnariales. Si la rentabilité baisse et que les taux montent, les investisseurs vendent les actions et investissent en obligations.

Figure 2.3 ■ Rentabilité des capitaux propres



On constate que :

- ✓ plus le taux d'endettement est élevé, plus la rentabilité des capitaux propres est forte si le taux de rentabilité des capitaux investis est supérieur au coût de la dette ;
- ✓ plus le ratio d'endettement est élevé, plus le risque de fluctuation du résultat est important ;
- ✓ l'investisseur actions et les partenaires financiers demandent une prime de risque supérieure pour un endettement supérieur.

Le rôle stratégique de l'endettement est aujourd'hui bien connu. Il est parfois souhaitable de s'endetter fortement pour conquérir des

parts de marché, et, à terme, s'assurer des « vaches à lait ». Paradoxalement cela peut et doit souvent s'accompagner d'une politique de prix agressive. Toyota, BASF, aujourd'hui largement désendettés, ont mené cette politique en phase de forte croissance. Bénéteau a largement suivi cet exemple. L'utilisation du levier boursier, lorsqu'on a un PER élevé, joue un rôle similaire.

Les capitaux investis doivent générer un maximum de marge

Mais si les capitaux investis sont limités, le volume des ventes l'est aussi puisque le BFR varie en fonction des ventes. Le volume des ventes étant limité, il ne reste plus qu'à optimiser le résultat d'exploitation, qui se calcule avant les éléments financiers et exceptionnels. Pour optimiser le résultat d'exploitation, il faut maximiser le volume des ventes pour un capital investi donné, et ce avec un maximum de marge.

La rentabilité des capitaux investis doit être supérieure au coût de financement

Mais le résultat d'exploitation n'est pas le résultat net. De ce résultat d'exploitation, il faut déduire les charges financières qui dépendent de deux facteurs :

- ✓ le total des capitaux nets empruntés que nous pouvons gérer ;
- ✓ les taux d'intérêt qui dépendent plus des marchés que de nos talents de négociateurs.

La création de valeur

Cette contrainte a pris de l'ampleur dans les entreprises qui ont instauré une démarche de création de valeur. La création de valeur est devenue une priorité dans beaucoup de groupes cotés en bourse. Cela est notamment dû à la part croissante au capital de ces sociétés d'actionnaires ayant une vision purement financière (fonds de pension

EXEMPLE DE CALCUL DU WACC OU COÛT MOYEN DES CAPITAUX

Rendement attendu par l'actionnaire : 15 %

Taux d'emprunt : 7 %

Taux IS : 40 %

Part des capitaux propres au passif : 40 %

Le coût moyen pondéré des capitaux est égal à :

$$[7\% \times (1 - 40\%) \times 0{,}6] + [15\% \times 0{,}4] = 8{,}52\%$$

La méthode EVA© débouche sur le calcul d'un montant de valeur créée pour un nouveau projet :

$$\text{Valeur créée} = \text{Résultat d'exploitation après impôt} - [\,CE \times WACC\,]$$

Calcul de la valeur économique créée au niveau d'une usine

Le résultat d'exploitation de l'usine est de 8 000.

Le taux d'IS statutaire est de 30 %.

Les capitaux investis (Immobilisations + BFR) se montent à 40 000.

Le coût moyen pondéré des capitaux donné par la direction financière est de 8 %.

- Résultat d'exploitation : 8 000
- Charge d'impôt : 2 400
- Résultat d'exploitation après IS (NOPAT) : 5 600
- Charge en capital : 3 200
- Valeur économique créée (EVA) : 4 800

Pour tout nouveau projet d'investissement, il y a création de valeur dès lors que le retour sur les capitaux investis est supérieur au coût moyen des capitaux. Dans le cas contraire, on dit que le projet détruit de la valeur.

À RETENIR

- ROCE > WACC ou EVA > 0 = Création de valeur
- ROCE < WACC ou EVA < 0 = Destruction de valeur

anglo-saxons). La création de valeur part de la préoccupation de l'actionnaire qui est de maximiser le rendement de son investissement en action. Il s'agit d'intégrer dans la gestion de l'entreprise la préoccupation de l'actionnaire.

La démarche de création de valeur utilise un langage qui lui est propre :

✓ **NOPAT (*net operating profit after tax*)**. C'est l'équivalent du résultat d'exploitation (ou résultat opérationnel) après impôt.

✓ **ROCE (*return on capital employed*)** ou **rentabilité économique** ou **retour sur capitaux investis** par l'entreprise. Il est égal au rapport du NOPAT sur l'actif économique (immobilisations + BFR d'exploitation).

✓ **WACC (*weighted average cost of capital*)** ou **coût moyen pondéré des capitaux**. Il s'agit de la moyenne pondérée par les montants du taux d'emprunt et du rendement attendu par les actionnaires (coût des capitaux propres). Pour pouvoir être comparé au rendement attendu par les actionnaires, le taux d'emprunt est pris en compte après impôt. La charge d'intérêt est en effet fiscalement déductible, elle crée par conséquent une réduction d'impôt.

Gérer par la création de valeur

La direction de l'entreprise identifie les leviers d'action (value drivers) permettant d'augmenter la rentabilité économique :

✓ **agir sur la marge opérationnelle :** améliorer la rentabilité commerciale (résultat/chiffre d'affaires) :
  - augmenter les ventes permet notamment de mieux absorber les charges fixes,
  - privilégier une politique commerciale sur une politique de volume,
  - promouvoir un avantage concurrentiel (qualité, notoriété, services…) afin de justifier une marge élevée,
  - agir sur le mix produit en favorisant les produits à forte marge ;

✓ **agir sur les capitaux engagés** par l'entreprise **:**
  - améliorer la gestion du besoin en fonds de roulement : encours clients stocks, dettes fournisseurs, acomptes reçus des clients,

☛ Chapitre 6

- augmenter la rotation de l'actif en évitant la sous-utilisation des équipements ; limiter la capacité de production et privilégier la sous-traitance en période de sur activité,
- externaliser les activités à forts capitaux investis et à faible valeur ajoutée,
- céder des actifs peu rentables pour la société et consommateurs de capitaux : stocks de matières premières, flotte de camions, bâtiments, titrisation des créances commerciales,

☛ Chapitre 8

- éviter d'avoir des excédents de trésorerie inemployés : soit en distribuant des dividendes aux actionnaires soit en procédant au rachat d'une partie des actions en bourse.

✓ **recourir à l'emprunt pour limiter le recours aux capitaux propres :** l'effet de levier financier est le mode de création de valeur spécifique à la direction financière.

La direction financière devra convaincre la direction générale du bien-fondé de mettre en place une « culture cash » car elle seule peut insuffler une volonté qui implique tous les acteurs de l'entreprise. Lorsqu'il y a des obstacles, ils se situent au niveau des directions opérationnelles. Celles-ci n'acceptent pas toujours que la direction financière intervienne dans leur domaine d'activité. Il lui reviendra de sensibiliser les opérationnels (personnel de l'administration des ventes, gestionnaires de stock…) et de créer une dynamique afin de porter des efforts constants.

La finance n'est pas une fin en soi : c'est une technique au service d'une politique d'entreprise.

Bibliographie

BOUIN X. et SIMON F. X., *Tous gestionnaires*, Dunod, 2002.

PAUCHER P., *Initiation à la gestion financière*, Presses universitaires de Grenoble, 1999.

MARTINET A. C. et PETIT G., *L'Entreprise dans un monde en changement*. Seuil, 1982.

PINDYCK R., *Microéconomie*, Pearson, 2005.

Chapitre 3

Un environnement légal domestique

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Quelles sont les obligations comptables des entreprises ?
- ♦ Quels principes régissent l'enregistrement comptable ?
- ♦ Quelles sont les données du bilan ?
- ♦ Quelles sont les données du compte de résultat ?
- ♦ Quelles sont les nouvelles obligations de la loi de sécurité financière ?
- ♦ Quelles sont les obligations fiscales des entreprises ?

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

LE CADRE COMPTABLE

PRINCIPE CLÉ

Le plan comptable introduit en 1982 (actualisé en 1999) et les états financiers qui en sont issus présentent une base de données économique qui permet une lecture comptable et financière de l'entreprise

Le champ d'application

Ces dispositions s'appliquent à toute personne physique ou morale soumise à l'obligation légale d'établir des comptes annuels comprenant le bilan, le compte de résultat et une annexe, sous réserve des dispositions qui leur sont spécifiques.

La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir et de classer[1] des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture. La comptabilité permet d'effectuer des comparaisons périodiques et d'apprécier l'évolution de l'entité dans une perspective de continuité d'activité.

Les principes comptables

Les commissaires aux comptes vérifient entre autres la bonne application des principes comptables afin de certifier la sincérité et la régularité des comptes annuels (**tableau 3.1**).

Tableau 3.1 ■ Les principes comptables

Continuité d'exploitation	Pour l'établissement des comptes annuels, l'entité est présumée poursuivre ses activités. En conséquence, on doit se placer sous la perspective d'une continuité de l'exploitation et non d'une liquidation sauf s'il a été décidé de liquider des éléments du patrimoine ou si l'arrêt ou la réduction de l'activité est prévisible.

1. Selon un plan de comptes imposé par la loi, composé de sept classes.

Tableau 3.1 ■ Les principes comptables *(suite)*

Indépendance des exercices	Le PCG précise que, pour calculer le résultat d'un exercice, s'ajoutent éventuellement aux charges et produits de l'exercice ceux acquis lors d'exercices précédents mais qui par erreur ou omission n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement comptable. Cette spécialisation des exercices s'effectue pratiquement par le biais des comptes de régularisation, comme des comptes de charges à payer et de produits à recevoir.
Nominalisme monétaire	Il consiste à respecter la valeur nominale de la monnaie sans tenir compte des variations de son pouvoir d'achat. Il suppose donc que l'unité monétaire est une unité de mesure stable et que l'on peut additionner les unités monétaires de différentes époques. Ce principe est celui du droit français qui est de plus en plus controversé.
Prudence	La comptabilité est établie sur la base d'appréciations prudentes, pour éviter le risque de transfert, sur des périodes à venir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat. Ainsi, un produit ne sera comptabilisé que lorsqu'il sera réalisé, alors qu'une charge sera comptabilisée dès lors que sa réalisation est probable. Le respect de ce principe implique la prise en compte de toutes les moins-values qui apparaissent à la clôture d'un exercice ; en revanche, les plus-values ne seront comptabilisées que lorsque les biens correspondants sortiront de l'actif.
Permanence des méthodes	La cohérence des informations comptables au cours des périodes successives implique la permanence dans l'application des règles et procédures. Toute exception à ce principe doit être justifiée par un changement exceptionnel dans la situation de l'entité ou par une meilleure information dans le cadre d'une méthode préférentielle. Tout changement (ex : évaluation des stocks) doit être décrit et justifié dans l'annexe et ces modifications sont de surcroît signalées dans le rapport de gestion.
Importance relative	La comptabilité est conforme aux règles et procédures en vigueur afin de traduire la connaissance que les responsables comptables ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés. Dans le cas exceptionnel où l'application d'une règle comptable se révèle impropre à donner une image fidèle, il y est dérogé. La justification et les conséquences de la dérogation sont mentionnées dans l'annexe.
Non-compensation	Les éléments d'actifs et de passif doivent être évalués séparément. Aucune compensation ne peut être opérée entre les postes d'actif et de passif du bilan ou de charges et de produits du compte de résultat.
Bonne information	Au-delà de la conformité aux règles et aux principes, l'enjeu essentiel demeure d'apporter aux utilisateurs des documents financiers une information satisfaisante, c'est-à-dire suffisante et significative. Ce principe est inclus dans les notions plus larges de sincérité et d'image fidèle. Les informations figurant dans les annexes ou le rapport de gestion sont à cet égard déterminantes pour une bonne information.

Tableau 3.1 ■ Les principes comptables *(suite)*

Prééminence de la réalité sur l'apparence	Dans le cas de certaines transactions où il existe des problèmes comptables complexes, certains voulant traduire une opération juridique, d'autres une réalité financière, la résolution de ces difficultés doit s'effectuer dans le respect du principe de prééminence de la réalité sur l'apparence. Ce principe n'est pas intégré en tant que tel pour les comptes individuels. En revanche dans les comptes consolidés, il est intégré dans certains articles de la réglementation.
Intangibilité du bilan d'ouverture	Le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent.

▶ LES ÉTATS FINANCIERS

PRINCIPE CLÉ

Le système comptable est un système d'information permettant de connaître :

- la situation financière de l'entreprise à un moment donné au travers de son bilan ;
- l'activité de l'entreprise au cours d'une période donnée avec le compte de résultat.

Le bilan

Le bilan est un tableau en deux colonnes (**tableau 3.2**).

Tableau 3.2 ■ L'actif et le passif

Actif	Passif
Ce que l'entreprise possède = Les emplois que l'entreprise a fait de ses ressources	Ce que l'entreprise doit = Les ressources dont l'entreprise a disposé

Il indique à un moment donné :

Ce que l'entreprise possède (colonne de gauche appelé « Actif »)

- ✓ Des terrains.
- ✓ Des locaux aménagés.
- ✓ Des matériels et équipements industriels.
- ✓ Des matériels de transport, etc.

} Tout cet ensemble s'appelle « Immobilisations » ou encore « Actif Immobilisé » (c'est l'outil de travail).

- ✓ Des stocks de matières.
- ✓ Des stocks de marchandises.
- ✓ Des stocks d'encours de production.
- ✓ Des stocks de produits finis.
- ✓ Des créances sur des clients (l'entreprise a livré des produits mais les clients n'ont pas encore payé).
- ✓ Des disponibilités (l'argent qu'elle a en banque, en CCP, en caisse).

} Cet ensemble est appelé « Actif circulant » (ce sont des biens et créances liés à l'activité).

Ce que l'entreprise doit (colonne de droite, appelé « Passif »)

C'est l'ensemble des ressources dont elle a disposé pour financer ce qu'elle possède. On y trouve :

- ✓ **des capitaux propres de l'entreprise** (il s'agit néanmoins d'une dette, car ces capitaux appartiennent aux propriétaires de l'entreprise) ;

☛ Chapitre 2

- ✓ **des capitaux d'emprunt** qui comprennent :
  - **des dettes à long terme**, dont les échéances de remboursement sont au-delà d'un an,

☛ Chapitre 2

  - **des dettes à court terme** (échéance de remboursement < 1 an) : dettes vis-à-vis des fournisseurs, de l'État, des organismes sociaux, du personnel et découverts bancaires autorisés.

À RETENIR

L'actif est toujours égal au passif car les emplois correspondent nécessairement aux ressources.

De période en période[1], quand on établit le bilan d'une entreprise (obligation légale de le faire à chaque exercice), on peut se rendre compte de son enrichissement ou de son appauvrissement. Dans le premier cas ses capitaux propres augmentent, dans le deuxième cas ils diminuent : ces mouvements d'enrichissement ou d'appauvrissement de l'entreprise correspondent bien évidemment au résultat de son activité au cours de la période. Cependant, le bilan qui révèle une photographie de l'entreprise à un instant donné ne permet pas de comprendre comment ce résultat a été atteint.

À RETENIR

Au bilan, on inscrit donc dans les capitaux propres le résultat de l'exercice en + quand il s'agit d'un enrichissement (bénéfice) en – quand il s'agit d'un appauvrissement (perte).

Les comptes du bilan (**tableau 3.3**) sont répartis dans cinq classes comptables.

Le compte de résultat

Le compte de résultat permet de comprendre comment au cours d'un exercice donné l'entreprise s'est enrichie (résultat bénéficiaire) ou appauvrie (résultat déficitaire).
C'est également un tableau en deux colonnes :

1. On appelle exercice la période de douze mois.

Tableau 3.3 ■ Les comptes de bilan

Actif	Passif
Les comptes d'immobilisations : classe (2) 20 Incorporelles 21 Corporelles 26 et 27 Financières 28 Amortissements des immobilisations 29 Provisions pour dépréciation des immobilisations	**Les comptes de capitaux : classe (1)** 10 Capital et réserves 11 Report à nouveau 12 Résultat de l'exercice 14 Provisions réglementées 15 Provisions pour risques et charges 16 Emprunts
Les comptes de stocks : classe (3) 31 Matières 33 et 34 En-cours de production 35 Produits finis 37 Marchandises 39 Provisions pour dépréciation des stocks	
Les comptes de tiers : classe (4)	
Les créances 409 Avances versées aux fournisseurs 41 Clients 42 Personnel 43 Organismes sociaux 44 État 46 Débiteurs divers 49 Provisions pour dépréciation des comptes de tiers	**Les dettes d'exploitation** 40 Fournisseurs 419 Avances reçues des clients 42 Personnel 43 Organismes sociaux 44 État 46 Créditeurs divers
Les comptes financiers : classe (5) 50 Valeurs mobilières de placement 51 Banque 53 Caisse 59 Provisions pour dépréciation des comptes financiers.	
47 Comptes d'attente **48** Comptes de régularisation	**47** Comptes d'attente **48** Comptes de régularisation

Colonne de gauche : toutes les *charges* que l'entreprise a supportées dans le cadre de son activité

✓ Charges de matières, fournitures et services extérieurs (sous-traitances, entretiens et réparations, transports, publicité, etc.) qu'elle a utilisés.

- ✓ Charges d'impôts et taxes (taxe professionnelle, taxe d'apprentissage, taxes foncières, participation à la formation professionnelle, etc.).
- ✓ Charges de personnel (rémunération du personnel, charges sociales).
- ✓ Charges d'amortissements (usure de matériel).
- ✓ Charges financières (intérêts des emprunts, agios bancaires).
- ✓ Charges exceptionnelles (amendes, rappel d'impôt, pertes sur des créances irrécouvrables etc.).
- ✓ Charges liées à la participation des salariés.
- ✓ Charges d'impôts sur les sociétés.

Colonne de droite, tous les *produits* que l'entreprise a retirés de son activité :

- ✓ Ventes de marchandises.
- ✓ Ventes de produits finis.
- ✓ Produits financiers qu'elle a obtenus de ses placements d'argent.
- ✓ Produits exceptionnels divers (dégrèvement d'impôts, subvention d'équilibre, ventes d'immobilisations, etc.).

La différence entre produits et charges d'un même exercice correspond au **résultat** de l'exercice (**figure 3.1**).

Figure 3.1 ■ La détermination du résultat

Charges	Produits
Total des charges	Total des produits
Bénéfice	

Charges	Produits
Total des charges	Total des produits
	Perte

Les comptes du compte de résultat sont répartis dans deux classes (**tableau 3.4**).

À RETENIR

Le compte de résultat doit être toujours équilibré. C'est seulement ce souci d'équilibre mathématique qui fait mettre les bénéfices du côté des charges et les pertes du côté des produits.

Tableau 3.4 ■ Les comptes de compte de résultat

Charge	Produit
Exploitation	
60 Achats 603 Variation de stocks 609 Rabais, remises, ristournes obtenus 61 et 62 Services extérieurs 63 Impôts et taxes 64 Personnel 65 Autres charges de gestion courante 681 Dotations aux amortissements et aux provisions (charges d'exploitation)	70 Ventes (produits, services, marchandises) 713 Variation de stocks (production stockée) 709 Rabais, remises, ristournes accordés 72 Production immobilisée 73 Produits nets partiels sur opération à long terme 74 Subventions d'exploitation 781 Reprises sur amortissements et provisions 791 Transferts de charges d'exploitation
Financier	
661 Charges d'intérêt 664 Pertes sur créances (sur participations) 665 Escomptes accordés 666 Pertes de change 667 Charges nettes sur cession VMP 668 Autres charges financières 686 Dotations aux amortissements et aux provisions (charges financières)	761 Produits des participations 762 Produits des autres immos. financières 764 Revenus des VMP 765 Escomptes obtenus 766 Gains de change 767 Produits nets sur cession VMP 768 Autres produits financiers 786 Reprises sur amortissements et provisions 796 Transferts de charges financières
Exceptionnel	
671 Charges excep. (opérations de gestion) 675 Valeurs comptables des actifs cédés 678 Autres charges exceptionnelles 687 Dotations aux amortissements et aux provisions (charges exceptionnelles) 691 Participation des salariés 695 Impôt sur les bénéfices	771 Produits excep. (opérations de gestion) 775 Produits des cessions d'actif 778 Autres produits exceptionnels 787 Reprises sur amortissements et provisions 797 Transferts de charges exceptionnelles

L'annexe

L'annexe est un état comportant les explications nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat. Elle comporte trois parties :

- ✓ **règles et méthodes comptables** utilisées par l'entreprise ;
- ✓ **compléments d'informations** relatifs au bilan et au compte de résultat (état des amortissements, des provisions… commentaires sur les charges à payer, fonds commercial…) ;
- ✓ **engagements financiers** et autres informations (crédit bail, rémunération des dirigeants…).

► LA LOI SUR LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE (LSF)

PRINCIPE CLÉ

La volonté du législateur est double : une information plus complète à destination des investisseurs et une plus grande appropriation du processus d'arrêté des comptes par les dirigeants.

Dans le cadre de la réflexion menée sur la « corporate governance », et en réaction à certaines affaires largement médiatisées, le parlement français a adopté le 17 juillet 2003 la loi sur la sécurité financière (LSF) pour répondre à la crise de confiance des investisseurs née outre-atlantique avec les affaires Enron et Worldcom, ou en France par des affaires comme celle qui a concerné Vivendi.

Le périmètre de la LSF

Les personnes morales faisant appel public à l'épargne (SA, SCA ou autres) devront rendre publiques les informations relevant des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et des procédures de contrôle interne dans les conditions fixées par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Par essence, il apporte une « assurance raisonnable », et non une certitude, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les dispositifs de prévention de la fraude font partie du contrôle interne.

À RETENIR

La LSF ne définit pas les procédures de contrôle interne auxquelles elle fait référence. Elle couvre le champ complet du contrôle interne, c'est-à-dire, l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre dans l'entreprise, destinées à fournir une assurance raisonnable quant à la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Le contrôle interne a ainsi trait à la maîtrise de l'ensemble des activités de l'entreprise et n'est pas seulement limité aux informations comptables et financières.

Le champ d'application de la loi

L'obligation d'établir un rapport à l'attention de l'assemblée générale s'impose aux sociétés anonymes (SA) cotées, et les sociétés faisant appel public à l'épargne tant à titre individuel qu'en qualité de société de tête d'un groupe consolidé. Le périmètre du contrôle interne s'étend pour les groupes aux procédures destinées à assurer le contrôle sur leurs filiales[1] et aux procédures destinées à garantir la fiabilité des comptes consolidés[2].

Ces dispositions visent également des sociétés ou établissements spécifiques qui se voient assimilés aux sociétés anonymes par la réglementation, tels que :

- ✓ sociétés anonymes coopératives à capital variable, les sociétés anonymes sportives professionnelles ;
- ✓ établissements publics industriels et commerciaux ayant la forme d'une société anonyme, sauf s'il existe une loi instituant en EPA ou EPIC ou comportant un dispositif expresse contraire.

Les personnes morales autres que les SA faisant appel public à l'épargne sont également concernées par cette obligation et doivent rendre publiques les informations relevant des procédures de contrôle interne dans les conditions fixées par l'Autorité des Marchés Financiers.

1. La seule existence d'un contrat ou de classes statutaires suffit à qualifier l'influence dominante. En pratique, les groupes vont être contraints de consolider leurs structures *ad hoc*.
2. Le secret professionnel auquel sont astreints les commissaires aux comptes (CAC) est levé entre les CAC de la société consolidante et ceux de la société consolidée.

Il s'agit en particulier des sociétés en commandites par actions et des sociétés étrangères :

- ✓ admises aux négociations sur un marché réglementé français ;
- ✓ non admises aux négociations sur un marché réglementé français mais faisant ponctuellement appel public à l'épargne en France, par exemple dans le cadre d'une offre aux salariés de ses filiales françaises.

Les sociétés par actions simplifiées et les sociétés à responsabilité limitées ne sont pas soumises à cette obligation de publicité. Néanmoins, leurs mandataires sociaux restent clairement responsables des mesures de contrôle interne permettant la maîtrise de leurs activités.

Les mesures spécifiques aux SA

La loi apporte des précisions quant au rôle du président du conseil d'administration et à la communication des documents et informations nécessaires à la mission des administrateurs :

- ✓ le président ne représente plus le conseil d'administration. Il est cantonné à l'animation et à la direction des travaux du conseil d'administration ;
- ✓ le président du conseil d'administration ou de surveillance rend compte, dans un rapport joint au rapport annuel de gestion, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mis en place dans la société. Ce rapport doit indiquer les restrictions que le conseil apporte aux pouvoirs du directeur général ;
- ✓ le président du conseil d'administration et le directeur général de la société sont tenus de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Les administrateurs pourront se faire communiquer des documents, même ceux qui n'ont aucun lien direct avec l'ordre du jour du conseil d'administration ;

- ✓ la désignation d'un administrateur supplémentaire est désormais autorisée en cas de révocation du président du conseil d'administration afin de le remplacer ;
- ✓ les projets de résolution des actionnaires avant leur discussion en assemblée générale doivent être portés à la connaissance des actionnaires. Les modalités de cette information seront fixées par décret ;
- ✓ le commissaire aux comptes, quant à lui, doit présenter, aux termes d'un rapport distinct, ses observations sur la partie du rapport du président consacrée aux procédures de contrôle interne « relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière » ;
- ✓ l'absence de rapport annuel, son défaut de communication ou de mise à disposition peuvent être sanctionnés pénalement. Les dirigeants sociaux pourraient faire l'objet d'une injonction sous astreinte de procéder au dépôt du rapport ou d'y faire procéder. Par ailleurs, la responsabilité civile du Président pourra être mise en jeu au titre de la rédaction et du contenu de ce rapport s'il est démontré une faute caractérisée dans la rédaction du rapport, un préjudice et un lien de causalité entre faute et préjudice. La responsabilité de tous les administrateurs ou membres du conseil de surveillance pourra être recherchée dans la mesure où le président aura pris la précaution d'obtenir leur approbation quant au contenu du rapport. Enfin de façon très exceptionnelle, la responsabilité pénale du Président et des membres du conseil pourrait être mise en jeu en cas de communication d'informations fausses et trompeuses sur les perspectives ou la situation d'une société dont les titres sont négociés sur un marché financier.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Le président doit tout d'abord rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil. Cette notion renvoie aux règles de gouvernement d'entreprise. Les actionnaires doivent être informés, sur un plan pratique, du fonctionnement effectif du conseil (nombre de réunions tenues, fréquentation, activité du conseil, existence et missions des comités, etc.).

Les procédures de contrôle interne mises en place par la société

Le président doit ensuite rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société, bien que la loi sur la sécurité financière n'apporte pas de précision. De même, la nécessité pour le président de rendre compte est source de discussions. Le président doit-il apprécier, et porter un jugement, ou se limiter à une simple description ?

Faute d'indications légales quant au contenu et aux informations à communiquer, et face aux nombreuses interrogations générées par l'application de ces nouveaux textes, l'AMF, le MEDEF et diverses associations professionnelles ont formulé des recommandations et des lignes directrices afin de faciliter la rédaction de ce rapport.

Les limitations apportées au pouvoir du directeur général

Enfin, et pour les sociétés anonymes à conseil d'administration, le président doit mentionner les éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général, notamment en cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général.

Les conventions sont allégées : dispense de communication des conventions courantes. Les conventions réglementées demeurent soumises à autorisation préalable du conseil d'administration ou de surveillance à partir de 10 % seulement des droits de vote.

Les mesures spécifiques aux associations

Cette loi du 1er août 2003 complète par de nouvelles mesures la loi sur la nouvelle régulation économique (NRE). Pour les conventions, la LSF assouplit les mesures prises par la loi NRE, en spécifiant que le rapport spécial ne porte pas sur les conventions non significatives.

Les autres mesures seront applicables aux personnes morales, dès lors qu'elles font appel à la générosité publique :

- ✓ la rotation obligatoire des commissaires aux comptes et membres signataires d'une société de commissaires aux comptes après six années consécutives de contrôle des comptes ;
- ✓ les mesures de rédaction et de lisibilité du rapport ;
- ✓ la publicité de l'appartenance à un réseau et l'information sur le montant des honoraires versés.

Le rapport sur le contrôle interne n'est pas applicable aux associations en l'état actuel des textes

La clause de conscience

La loi sur la sécurité financière, bien que réglementant au nom de « la transparence des comptes » le fonctionnement des différents acteurs, a négligé de garantir au plus impliqué d'entre eux, le directeur financier qui élabore les comptes avec ses équipes et établit la communication financière, une indépendance impérative pour lui et nécessaire également pour l'entreprise comme gage de la transparence.

La clause de conscience permettrait au directeur financier, qui l'invoquerait en arguant de son éthique, de démissionner avec les avantages liés au licenciement.

► LE CADRE FISCAL

L'impôt sur les sociétés

L'impôt société concerne :

- ✓ les sociétés anonymes (SA), en commandites par actions (SAS), à responsabilité limitée (SARL et EURL si l'associé est une personne morale), par actions simplifiées (SAS), coopératives ;
- ✓ les sociétés civiles se livrant à une exploitation industrielle et commerciale ;

PRINCIPE CLÉ

Les entreprises doivent respecter les définitions édictées par le plan comptable général sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles applicables pour l'assiette de l'impôt.

✓ les autres personnes morales se livrant à des activités lucratives : EPIC, associations, fondations ;

✓ les assujetties sur options : sociétés en nom collectif (SNC), EURL si l'associé est une personne physique, société civile immobilière (SCI).

À RETENIR

Sont imposés en France :

- les bénéfices réalisés dans les entreprises exploitées en France ;
- les opérations de ventes et d'achats à l'étranger pour lesquelles la décision et les mouvements financiers ont eu lieu en France ;
- les bénéfices des sociétés étrangères exploitées en France.

Pour une entreprise, le bénéfice est déterminé dans le cadre de l'exercice comptable, lequel peut ne pas coïncider avec l'année civile. L'impôt société se calcule sur le résultat fiscal évalué à partir du résultat comptable avant impôt et d'un certain nombre de retraitements. Certains retraitements (réintégrations ou déductions extra-comptables) sont définitifs (amendes et pénalités, amortissements excédentaires sur les véhicules de tourisme). D'autres sont provisoires et représentent ce que l'on appelle communément des décalages (provisions pour charges à payer Organic, effort construction). D'autres opérations ne sont pas comptabilisées dans le compte de résultat et sont pourtant à prendre en compte pour le calcul du résultat fiscal (écarts de valeurs liquidatives sur OPCVM). Enfin des opérations sont à retraiter fiscalement car elles relèvent du régime du long terme faisant l'objet d'une imposition au taux réduit unique de 15 % en 2005, le résultat fiscal étant, lui, imposé à l'impôt société au taux de droit commun de 33,1/3 %. Le taux d'imposition des plus-values résultant de la cession de titres de

participation est de 8 % en 2006 et tombe à 0 % pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2007.

Résultat comptable avant impôt
– Impôt sur les sociétés
((résultat fiscal × 33,1/3 %) + (Plus-value nette à LT × 15 %))
– Contribution sociale sur les bénéfices de 3,3 % ((IS – 763 000) × 3,3 %)
– Participation des salariés

= Résultat net comptable

Les principales taxes

Le **tableau 3.5** présente une synthèse des modes de calcul et du caractère déductible ou non des principales taxes en France.

Tableau 3.5 ■ Les principales taxes

Libellé	Calcul	Déductible	Non déductible
Contribution de solidarité ou Organic	• 1,6 pour mille du chiffre d'affaires HT déclaré à l'administration. Seuil d'imposition : 760 000 € • Pour les sociétés commerciales : – Taxe réglée – Provision – Reprise de provision	 X X	 X
Taxe d'apprentissage et contribution au développement de l'apprentissage	• Taxe = 0,5 % / montant des rémunérations brutes (y compris avantages en nature) • Contribution = 0,18 % masse salariale 2006 • Pour les sociétés à l'IS : – Taxe réglée – Provision	 X X	
Participation construction	• 0,45 % / rémunérations brutes (y compris avantages en nature) – Taxe réglée – Provision – Reprise de provision	 X X X	 X

* La provision est déductible si l'entreprise prend un engagement de versement auprès d'un organisme collecteur avant le 31/12/N.

Tableau 3.5 ■ Les principales taxes *(suite)*

Libellé	Calcul	Déductible	Non déductible
Formation continue	• / Montant des rémunérations brutes : 1,6 % employeur > 10 salariés 0,25 % employeur < 10 salariés – Taxe réglée – Provision	 X X	
Taxe sur véhicules de tourisme	• Période du 1/10/N au 30/09/N + 1 • Véhicules de tourisme < 10 ans d'âge		X
Taxe sur les salaires	• / Montant des rémunérations brutes : uniquement pour les sociétés non passibles de la TVA	X	
Vignette	• Taxe	X	
Droits d'enregistrement	• En principe	X	
Droits de douane	• / Achats et / Immobilisations	X	
Taxe professionnelle	• Taxe*	X	
Impôt sur les sociétés	• Imposition forfaitaire annuelle/chiffre d'affaires. S'impute sur l'impôt à payer jusqu'au 31.12. de la 2e année qui suit l'année du règlement. La loi de finances pour 2006 devrait supprimer l'imputation de l'IFA sur l'IS. En contrepartie l'IFA deviendrait déductible. • IS au taux normal : 33,1/3 %. • IS au taux réduit de 15 % **(8 %** en 2006 puis 0 % en 2007 pour les cessions de titres de participation). • Contribution sociale sur les bénéfices de 3,3 % de l'IS après abattement de 763 000 €.		X X X X

* Y compris avantages en nature.

Les conséquences d'un manquement à la loi sont à la fois externes – une mauvaise information des tiers (actionnaires, prêteurs, fournisseurs, fisc, commissaires aux comptes) aura des conséquences pénales, fiscales et financières – et internes – une mauvaise information de gestion entraînera de mauvaises décisions de gestion, une perte de patrimoine.

Bibliographie

DISLE E. et SARAF J., *Le Petit Fiscal*, Dunod, 2005.

GUEDJ N., *De l'Analyse comptable à la gestion financière*. Éditions d'Organisation, 1989.

EGLEM J.-Y., *Analyse comptable et financière*, Dunod, 2005.

Loi de sécurité financière 2002.

Mémento pratique F. Lefèvre – *Comptabilité*, mise à jour annuelle.

Mémento pratique F. Lefèvre – *Fiscal*, mise à jour annuelle.

Plan de comptes, Conseil National de la Comptabilité, Paris, Imprimerie Nationale.

Chapitre 4

Un environnement légal européen

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quelles sont les nouvelles obligations des comptes consolidés ?
- Quels sont les enjeux des normes IAS/IFRS sur la présentation des comptes ?
- En quoi ces normes améliorent-elles l'information financière ?
- Quelles sont les principales différences avec les normes françaises ?
- Comment produire l'information sectorielle ?
- Quelles sont les évolutions de la réglementation européenne à prévoir ?

LES OBLIGATIONS DES COMPTES CONSOLIDÉS

PRINCIPE CLÉ

Le nouveau référentiel comptable européen (IAS/IFRS[1]) répond au souhait des normalisateurs et des théoriciens de disposer, à travers la comptabilité, d'une vision de l'entreprise :

- qui relève plus de la vision économique, et donc de l'appréhension des flux monétaires et de la valeur de marché des actifs et des passifs ;
- que d'une vision juridique liée à sa nationalité tenant compte des spécificités historiques de chaque nation et de ses règles de droit.

La commission européenne a adopté un règlement qui indique qu'à compter des exercices ouverts en 2005, les sociétés européennes cotées sur un marché réglementé, et en 2007 les organisations faisant appel public à l'épargne sont tenues d'établir leurs états financiers consolidés conformément aux normes internationales. Les comptes sociaux demeurent régis par la réglementation française.

Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel constitue le socle du référentiel IFRS. Il définit quatre caractéristiques des états financiers :

- ✓ **intelligibilité** : permettre à un utilisateur ayant une connaissance normale de l'activité économique et de la comptabilité de comprendre l'information financière présentée ;
- ✓ **pertinence** : influencer les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer les éléments passés, présents et futurs ;
- ✓ **fiabilité** : présenter une image fidèle ;
- ✓ **comparabilité** : accroître d'un point de vue théorique la comparabilité de l'information financière avec celle d'autres entreprises opérant sur le même secteur d'activité ou la même zone géographique ou monétaire ; les éléments de communication financière à fin juin 2005 font ressortir des pratiques relativement hétérogènes du fait de l'inexistence de règles sectorielles.

1. IAS : *international accounting standard*. IFRS : *international financial reporting standard*.

Une nouvelle approche des états financiers

Primauté du bilan sur le compte de résultat

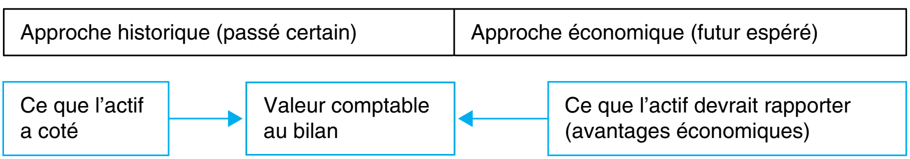
L'objectif des normes IAS/IFRS est de fournir la valeur patrimoniale de l'entreprise pour mieux répondre aux besoins de l'investisseur. Cela conduit à donner la primauté au bilan sur le compte de résultat en :

✓ intégrant au bilan des engagements financiers qui ne l'étaient pas auparavant (instruments dérivés de trésorerie tels que les options, swaps…) ;

✓ abandonnant le principe du coût historique comme méthode unique de comptabilisation et en recourant à d'autres méthodes de valorisation permettant de mesurer la « juste valeur » des actifs et dettes (**figure 4.1**) ;

✓ utilisant des méthodes financières, comme l'actualisation des *cash flows futurs*.

Figure 4.1 ■ Les deux modèles comptables de valorisation des actifs



Dans cette perspective, un actif ne peut être comptabilisé que s'il procure des avantages économiques futurs, c'est-à-dire qu'il génère directement ou indirectement des flux positifs de liquidités.

CONSÉQUENCE SUR LE RÉSULTAT

- Dans le référentiel IAS/IFRS, il est présenté comme la différence entre les capitaux propres de clôture et d'ouverture, hors transactions avec les actionnaires.
- Dans un système comptable fondé sur le coût historique, il est le reflet quasi exclusif de l'activité (produits et charges).

La recherche d'une valorisation plus économique entraîne une volatilité accrue de la valeur des actifs et des passifs et donc des capitaux propres (valorisation des instruments financiers à la juste valeur). On s'achemine vers une mesure de la performance élargie incluant la dimension opérationnelle (produits et charges) et la variation des éléments du patrimoine.

Introduction de la juste valeur

La juste valeur vise à mesurer la valeur patrimoniale de l'entreprise. Cependant, le référentiel IAS/IFRS demeure hybride car le coût historique coexiste avec la juste valeur. Il y a des cas où la valorisation à la juste valeur est obligatoire, d'autres cas où elle est optionnelle, et des situations où elle est interdite. On est en définitive bien loin du concept de *full fair value* qui aurait permis d'aboutir à une véritable valeur patrimoniale. La juste valeur est :

« le montant pour lequel un actif pourrait être échangé ou un passif éteint, entre des parties bien informées et consentantes dans le cadre d'une transaction effectuée dans des conditions de concurrence normale ».

Cette définition correspond à un prix de marché. En l'absence de marché, la juste valeur correspond à la valeur d'utilité (reposant sur l'estimation des *cash flows futurs).* Par exemple, pour certains instruments financiers (options), on utilise des modèles de valorisation mathématiques (modèle *value at risk* ou *full fair value*).

Dans les systèmes comptables européens, le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture implique que toute variation des capitaux propres, hors transactions avec les actionnaires, transite par le compte de résultat. Ce principe n'existe pas en normes IAS/IFRS, ce qui conduit à inscrire les ajustements de valeur en résultat ou directement dans les capitaux propres selon les cas.

> **CONSÉQUENCES DE LA JUSTE VALEUR SUR LA LECTURE DES ÉTATS FINANCIERS**
>
> - Le bilan est présenté dans une perspective de court terme inadaptée aux besoins de la gestion.
> - Le compte de résultat est moins lisible car les ajustements de valeur au compte de résultat se mêlent avec les éléments de la performance opérationnelle.
> - La volatilité du résultat et des capitaux propres augmente du fait des variations de valeur, principalement des actifs et aussi de certains passifs, plus fréquentes et potentiellement plus fortes qu'avant.

La dépréciation des actifs (*test impairment*)

Rappelons que la valeur comptable d'un actif ne doit pas excéder sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre :

✓ la somme actualisée des flux de trésorerie prévisionnels générés par l'actif ;

✓ le prix de cession de l'actif (conforme à la norme IFRS 5 : actif disponible à la vente).

Ce principe nécessite la mise en place d'une procédure de surveillance et de dépréciation de la valeur des actifs définie par la norme IAS 36. La méthode de calcul de la dépréciation conduit à intégrer des prévisions d'activité dans la comptabilité.

▶ DOCUMENTS DE SYNTHÈSE IAS/IFRS

PRINCIPE CLÉ

L'application de la norme IAS 1 doit permettre une homogénéisation de la présentation des états financiers entre les groupes. Elle n'impose pas de modèle de présentation[1] des comptes. Elle fournit un cadre général et un niveau minimum d'information.

Le compte de résultat

Le compte de résultat[2] évolue en termes de présentation et de contenu. La présentation sera soit par nature, soit par destination (**tableau 4.1**).

En matière de contenu, le compte de résultat intégrera des charges en engagement hors bilan ou verra le niveau de certaines charges modifiées. C'est le cas, par exemple, des engagements de retraite.

Sur certains points, la recommandation propose des rubriques légèrement modifiées pour une meilleure transparence financière. Si la notion de résultat opérationnel n'est pas définie par les normes, il apparaît en pratique qu'il s'agit d'un indicateur très largement utilisé dans la communication financière des entreprises. Aussi une définition de cet agrégat est proposée :

« le résultat opérationnel peut être défini par différence comme l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt ».

En outre les entreprises auront l'option de présenter un résultat opérationnel courant, défini par différence entre le résultat opérationnel total et les autres produits et charges opérationnels. Ce solde de gestion devrait permettre de faciliter la compréhension de la performance de l'entreprise[3].

1. Le conseil national de la comptabilité a publié le 27 octobre 2004 deux recommandations préconisant des modèles de document de synthèse consolidé, l'une pour les entreprises industrielles et commerciales, l'autre pour les établissements de crédit.
2. Un projet est à l'étude pour le remplacer par l'état des performances mais il est loin d'être abouti et de faire l'unanimité.
3. Pour en savoir plus : *www.minefi.gouv.fr* : CNC recommandation n° 2004-R.03 : RFC 373 jan 2005.

Tableau 4.1 ■ Le compte de résultat IFRS

Compte de résultat par fonction	Compte de résultat par nature
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires
Autres produits de l'activité	Autres produits de l'activité
Coût des ventes	Achats consommés
Frais de recherche et développement	Charges de personnel
Frais commerciaux	Charges externes
Frais généraux	Impôts et taxes
Autres produits et charges d'exploitation	Dotation aux amortissements
	Dotations aux provisions
	Variation des stocks de produits en cours et de produits finis
	Autres produits et charges d'exploitation
Résultat opérationnel courant (optionnel)	Résultat opérationnel courant (optionnel)

Autres produits et charges opérationnelles
Résultat opérationnel
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie
Coût de l'endettement financier brut
Coût de l'endettement financier net
Autres produits et charges financiers
Charge d'impôt
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession
Résultat net
Part du groupe
Intérêts minoritaires
Résultat par action
Résultat dilué par action

Le bilan

La présentation du bilan aux normes IFRS distinguera actif et passif courant et non courant (**tableau 4.2**).

Tableau 4.2 ■ Le bilan IFRS

Actifs courants	Passifs courants
Les actifs que l'entreprise s'attend à pouvoir réaliser ou vendre ou consommer dans le cadre du cycle d'exploitation. Les actifs détenus à des fins de transactions ou pour une durée courte, que l'entreprise s'attend à réaliser dans les douze mois.	Les passifs que l'entreprise s'attend à régler dans le cadre du cycle d'exploitation normal Les passifs devant être réglés dans les douze mois.
Actifs non courants	**Passifs non courants**
Les actifs détenus durablement dans l'entreprise.	Les passifs à long terme portant intérêts à régler dans les douze mois si : • l'échéance d'origine était > à 12 mois • l'entreprise a l'intention de refinancer l'obligation et que cette intention est confirmée par un accord à la clôture.

La norme IAS 1 indique une information minimale à fournir au bilan (**tableau 4.3**).

Tableau 4.3 ■ Information *a minima*

Actif	Passif
Trésorerie et équivalent de trésorerie Clients et autres débiteurs Stocks Actifs d'impôt Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immeubles de placement Actifs financiers Titres mis en équivalence	Fournisseurs et autres créditeurs Passifs financiers Passifs d'impôt Provisions Intérêts minoritaires Capital émis réserves

La constatation des impôts différés est nécessaire dans les comptes consolidés.

☛ Chapitre 17

L'annexe

Les informations requises par les normes IAS/IFRS sont à la fois plus nombreuses et plus détaillées que celles requises par le référentiel français. Par exemple, il y aura lieu d'indiquer pour chaque élément d'actif et de passif les montants à recouvrer ou à régler de moins et de plus de douze mois. Cela concerne également des estimations ou analyses sur les risques financiers, des méthodes pour déterminer la juste valeur, des transactions avec les parties liées, des informations relatives aux contrats de concessions de services et de location.

Le tableau de flux de trésorerie

Toutes les entreprises doivent présenter un tableau de flux de trésorerie qui classe les flux de trésorerie en trois catégories (**tableau 4.4**).

- ✓ **activités opérationnelles** : la société peut retenir la présentation directe ou indirecte ;
- ✓ **activités d'investissement** : acquisition et cession d'actifs à long terme et d'autres actifs non compris dans les équivalents de trésorerie. L'entreprise doit présenter de façon séparée les encaissements et les décaissements provenant de l'acquisition ou de la vente d'actifs, ainsi que les prêts et remboursements obtenus au cours de la période ;
- ✓ **activités de financement** : activités qui modifient les fonds propres et les capitaux empruntés. Les flux de trésorerie liés à ces opérations doivent être présentés séparément et sans compensation.

Tableau 4.4 ■ Établissement du tableau des flux

Méthode directe*	Méthode indirecte
Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Trésorerie nette générée par l'exploitation Impôt sur les sociétés payé sur résultat courant **Flux de trésorerie des activités opérationnelles** Acquisition d'immobilisations corporelles Produit de la vente d'immobilisations IS payé sur la plus-value/vente d'immobilisation **Flux de trésorerie des activités d'investissement** Diminution de la dette à long terme Intérêts payés Dividendes payés **Flux de trésorerie des activités de financement** **Total cash flow** Solde bancaire au début de l'exercice Solde bancaire en fin d'exercice **Variation du compte banque**	**Résultat net** Dotation aux amortissements et provisions (sauf celles du BFR) Neutralisation impact plus-values de cession Neutralisation des frais financiers (inclus dans le résultat) Élimination de charges et produits – trésorerie ou non liés à l'activité **Marge brute d'autofinancement** Variation des clients Variation des stocks Variation des fournisseurs Variation des débiteurs (TVA à récupérer) et créditeurs (TVA/expl.) divers Variation du BFR lié à l'activité **Flux net de trésorerie généré par l'exploitation** Prix de cession des immobilisations cédées Variation TVA sur cession d'actifs IS sur plus-values d'immobilisations cédées **Flux net de trésorerie généré par l'investissement** Variation des emprunts long terme (remboursement d'emprunt) Frais financiers payés (charges financières) Variation compte de bilan « dividendes à payer » (dividendes décaissés) **Flux net de trésorerie généré par le financement** **Cash flow**

* Recommandée par l'International accounting standard board (IASB).

La présentation intègre quelques points spécifiques :

- ✓ les intérêts et les dividendes reçus ou versés peuvent être classés soit en activité opérationnelle, soit en activité d'investissement ou de financement en respectant le principe de permanence de la présentation ;
- ✓ les flux de trésorerie relatifs à l'impôt société sont normalement classés en flux opérationnels ;
- ✓ les flux de trésorerie liés à des événements extraordinaires doivent être classés selon la nature de l'activité à laquelle ils se rattachent ;
- ✓ lorsqu'une participation est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, seuls les flux de trésorerie provenant de cette entreprise sont pris en compte ;
- ✓ les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de flux.

L'état de variation des capitaux propres

Les informations minimales à présenter sont :

- ✓ **résultat net** de l'exercice ;
- ✓ **produits, charges** comptabilisés directement dans les capitaux propres ;
- ✓ **effets de changements** de méthodes comptables.

Il intégrera également les éléments suivants s'ils ne sont pas présentés dans l'annexe (**tableau 4.5**) :

- ✓ **transactions en capital** avec les actionnaires et les distributions de dividendes ;
- ✓ **solde des résultats** accumulés non distribués en début et fin d'exercice ;
- ✓ **rapprochement entre valeur de début et fin d'exercice** de chaque catégorie : capital, prime et réserves en indiquant chaque élément de variation.

Tableau 4.5 ■ Modèle de présentation

K euros	Notes	Capital	Prime d'émission	Réserve de réévaluation	Réserves de conversion	Résultat non distribué	Total
Solde au 1.1.200X							
Variations liées aux ajustements de juste valeur : Immobilisation Instrument financier Instrument de couverture Différences de conversion Total profits et pertes non comptabilisés au compte de résultat Effets des changements de méthode comptables et corrections d'erreurs Résultat de l'exercice Dividendes Augmentation de capital Rachat d'actions propres							
Solde au 31.12.200X							

Les principales divergences IFRS/PCG[1]

Le plan comptable français a été modifié pour converger vers les normes IFRS.

☛ Chapitre 3

Toutefois, des différences subsistent (**tableau 4.6**).

1. PCG : plan comptable général.

Tableau 4.6 ■ Principales différences IFRS/PCG

	IFRS (normes européennes)	PCG (normes françaises)
Actualisation	Obligatoire en cas de différé de paiement inhabituel lors de l'acquisition d'une immobilisation ; le coût d'entrée est enregistré à la valeur actualisée du paiement. S'applique également aux provisions pour démantèlement ou remise en état de sites, ainsi qu'à l'actif correspondant.	Non prévue. Non prévue.
Activation des frais de développement	Obligatoire lorsque les conditions sont remplies.	Optionnelle.
Stocks	Doivent être évalués au plus faible du coût ou de la valeur nette de réalisation.	Sont évalués au coût d'acquisition ou au coût de production lorsqu'ils sont produits par l'entreprise.
Frais d'acquisition des immobilisations	Partie du coût d'entrée de l'immobilisation.	Peuvent être passés en charge (option ouverte dans les comptes individuels uniquement) ou faire partie du coût d'entrée de l'immobilisation.
Programmes de gros entretien ou de grandes révisions pluriannuels	Ne peuvent faire l'objet de provision et doivent être comptabilisées comme un composant de l'immobilisation.	Peuvent être provisionnées ou comptabilisés comme un composant de l'immobilisation.
Frais de 1er établissement et de constitution	Inscription en charges.	Inscription possible à l'actif (charges = option préférentielle)
Écarts de conversion	Inscription en charges ou produits financiers des gains et des pertes latentes	Obligatoirement portés à l'actif dans les comptes individuels ou au passif
Frais d'augmentation de capital	Charges.	Charges, et imputation sur primes (méthode préférentielle) ou actif
Réévaluation des immobilisations corporelles	Possible par classe d'immobilisations. À effectuer avec une régularité suffisante afin que la valeur comptable ne diffère significativement de celle déterminée en utilisant la juste valeur.	Possible à condition d'être effectuée pour toutes les immobilisations corporelles et financières. Fréquence des réévaluations non définie.

Tableau 4.6 ■ Principales différences IFRS/PCG *(suite)*

	IFRS (normes européennes)	PCG (normes françaises)
Réévaluation des immobilisations incorporelles	Possible si référence à une juste valeur déterminée sur un marché actif.	Impossible
Tests de dépréciation	Règles précises concernant la projection des flux de trésorerie et les UGT.	Absence de définition de la notion d'UGT
Contrats de location	Comptabilisés conformément à leur substance : immobilisations ou charges.	Comptabilisés conformément à leur nature juridique et non à leur substance.
Amortissement du goodwill	Proscrit. Soumis annuellement à un test de dépréciation	Obligatoire

► INFORMATION SECTORIELLE (IAS 14)

PRINCIPE CLÉ

La norme IAS 14 vise à améliorer la fiabilité des prévisions et à accroître la comparaison de l'information financière avec celle d'autres entreprises opérant sur le même secteur d'activité ou la même zone géographique ou monétaire. Elle impose à l'entreprise d'étudier et d'adapter la structure de son organisation interne et de son système d'information pour cette identification.

Aménager le système d'information

La norme IAS 14 définit une méthodologie rigoureuse d'identification des secteurs à présenter (**tableau 4.7**).

« Un secteur d'activité est une composante distincte d'une entreprise engagée à fournir des produits ou services, et exposée à des risques et des rentabilités différents de ceux d'autres secteurs d'activité ».

« Un secteur géographique est une composante distincte d'une entreprise engagée à fournir des produits ou services dans un environnement économique particulier et exposé à des risques et des rentabilités différents de ces mêmes composantes opérant dans d'autres environnements économiques ».

Tableau 4.7 ■ Facteurs de sectorisation

Facteurs à prendre en compte pour la répartition par secteurs d'activité	Facteurs à prendre en compte pour la répartition par zone géographique ou monétaire
• La nature des produits ou services. • La nature des procédés de fabrication. • Le type ou catégorie de clients auxquels sont destinés les produits ou services. • Les méthodes utilisées pour distribuer les produits ou fournir les services. • La nature de l'environnement réglementaire.	• La similitude du contexte économique et politique. • Les relations entre les activités dans les différentes zones géographiques. • La proximité des activités. • Les risques spécifiques associés aux activités dans une zone donnée. • Les réglementations de contrôle des changes. • Les risques monétaires sous-jacents.

La plupart des grands groupes possédaient déjà une structure de reporting financier en unités organisationnelles qui coïncidait plus ou moins avec la sectorisation prescrite. En effet, le règlement du CRC 99-02 n'avait pas complètement défini les critères d'identification des secteurs à présenter et laissait la possibilité d'utiliser la structure du reporting interne même si celui-ci reposait sur une organisation définie par entités juridiques.

CARACTÉRISTIQUE D'UN SECTEUR ISOLABLE

Un secteur d'activité ou géographique dont plus de 50 % de ses produits ou services provient de ventes à des clients externes et qui représente au moins 10 % :

- du total des produits externes et internes de tous les secteurs ;
- ou du résultat cumulé de l'ensemble des secteurs déficitaires ou bénéficiaires ;
- ou du total des actifs de tous les secteurs.

Les petits secteurs peuvent être combinés s'ils partagent un nombre substantiel de facteurs. S'ils ne sont pas isolables ou combinables, ils sont inclus en tant qu'élément de rapprochement non affecté.

EXEMPLE

Le groupe Volkswagen avait défini, en 2004, six *business units* en reporting US Gaap : BU camions (assemblage), BU voitures (assemblage), BU moteurs, BU pièces détachées, BU CKD, et BU location financement. Après analyse, il s'est avéré que les BU moteurs et pièces détachées n'avaient que des activités intragroupe avec facturation interne. La norme IAS privilégiant l'autonomie stratégique, ces deux *business units* ont été fusionnées avec les *business units* camions et voitures, regroupant l'information sectorielle sur quatre activités. En revanche, ces deux *business units* ont été découpées en trois UGT : assemblage, moteur, pièces détachées. Le reporting interne a été refondu dans ce sens.

La définition des unités génératrices de trésorerie (UGT) est plus délicate. L'UGT est le plus petit groupe identifiable d'actif dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie largement indépendantes de celles générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Leur définition doit être cohérente avec celle des secteurs identifiés pour les besoins de l'information sectorielle. Ainsi, une UGT ne peut, ni excéder la taille d'un secteur, ni appartenir à plusieurs secteurs ; c'est une subdivision d'un secteur d'activité.

EXEMPLE

L'IAS 36 fournit l'exemple d'une entreprise de transport assurant le transport public pour une ville sur cinq itinéraires. Bien que les actifs et flux de trésorerie soient identifiables, l'UGT regroupera les cinq itinéraires si la société n'a pas la possibilité contractuelle de cesser le trafic sur un des cinq.

Dans beaucoup d'entreprises industrielles, le management et le reporting sont organisés par usine. Dès lors qu'il existe un marché externe actif et des flux de trésorerie indépendants, une usine peut

constituer une UGT. En revanche, si le niveau d'activité de deux usines dépendait de l'affectation des ventes entre deux sites, une UGT regrouperait deux usines.

Obtenir une information plus détaillée

Le règlement CRC 99-02 imposait seulement une information sur trois indicateurs : chiffre d'affaires, immobilisations ou actifs employés, résultat d'exploitation. La norme IAS 14 augmente l'obligation d'information financière à huit indicateurs dans le format primaire, trois à cinq dans le format secondaire (**tableaux 4.8 et 4.9**).

- ✓ a) ventes ou autres produits opérationnels, en distinguant les produits provenant des clients externes de ceux générés par d'autres secteurs ;
- ✓ b) résultats sectoriels ;
- ✓ c) actifs sectoriels ;
- ✓ d) méthodes de détermination des prix de transfert inter secteurs ;
- ✓ e) passifs sectoriels ;
- ✓ f) coûts des immobilisations corporelles et incorporelles acquises en cours d'exercice ;
- ✓ g) charges d'amortissement ;
- ✓ h) autres charges sans contrepartie de trésorerie ;
- ✓ i) part de l'entreprise dans le résultat net d'une entreprise associée.

Pour le deuxième niveau d'information sectorielles, seuls les points a), c), d) et f) sont à renseigner.

À RETENIR

- Impact important sur les systèmes d'information, puisqu'il s'agit de sectoriser l'ensemble des transactions, ce qui est le plus souvent déjà réalisé pour celles affectant le résultat, mais moins courant pour les éléments bilantiels. Il y aura lieu de mettre en place une comptabilité analytique bilantielle.

Tableau 4.8 ■ Reporting Nestlé par responsabilité de gestion et zone géographique

	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Actifs	Passifs	Investis. en immos. corporelles	Amortis. des immos. corporelles	Perte de valeur des actifs	Frais de restructuration
Europe								
Amérique								
Asie, Océanie, Afrique								
Nestlé waters								
Autres								
Total								

Tableau 4.9 ■ Reporting Nestlé par groupe de produits

	Chiffre d'affaires	EBITDA	Actifs	Investis. en immos. corporelles	Perte de valeur des actifs	Frais de restructuration
Europe						
Amérique						
Asie, Océanie, Afrique						
Nestlé waters						
Autres						
Total						

AUTRES NORMES

Normes sur l'audit des comptes consolidés

La huitième directive, relative au contrôle des comptes dans l'Union européenne, paraît sur le point d'aboutir. Les États membres auront ensuite deux ans pour transposer le texte dans leur législation nationale :

- ✓ les États resteront libres de fixer les règles d'indépendance entre les missions d'audit et de conseil ;
- ✓ l'obligation de mettre en place un comité d'audit pour les sociétés cotées ; dans les entreprises cotées de petite taille le conseil d'administration pourra jouer ce rôle à condition que les travaux ne soient pas conduits par le président ;
- ✓ la rotation des associés tous les sept ans ;
- ✓ la création du concept de cabinet d'audit européen, fixe le principe de la signature personnelle du rapport d'audit et de la pleine responsabilité des cabinets signataires des comptes consolidés, les encourageant à se pencher sur l'audit des filiales réalisées par d'autres auditeurs, voire à les auditer eux-mêmes ;
- ✓ la généralisation des normes IAS/IFRS et la mise en place de contrôles de qualité périodiques accompagnés de système de sanctions obligatoires ;
- ✓ l'instauration d'organes de tutelle ne comptant qu'une minorité de praticiens.

Normes de contrôle interne et de gouvernance

La proposition de directive sur le contrôle légal des comptes du 16 mars 2004 contient deux mesures en matière de contrôle interne :

- ✓ le test de connaissances théoriques inclus dans l'examen d'aptitudes professionnelles auquel sont soumis les auditeurs devrait notamment couvrir la gestion des risques et le contrôle interne ;
- ✓ l'auditeur ou le cabinet d'audit devrait faire un rapport au comité d'audit sur les questions fondamentales soulevées par l'audit,

notamment les faiblesses majeures du contrôle interne en rapport avec le processus d'élaboration de l'information financière.

En outre, la proposition de directive sur la responsabilité des administrateurs du 28 octobre 2004 prévoit la publication par les sociétés cotées, dans une partie distincte du rapport de gestion, d'une déclaration annuelle sur le gouvernement d'entreprise. Celle-ci inclut la description des systèmes internes de contrôle et de gestion des risques du groupe en relation avec le processus d'établissement des comptes consolidés. Les dispositions prévues par ces deux directives devraient être transposées par les états membres au plus tard pour le 1er janvier 2007.

Normes d'archivage

Le projet **MoReq** ***(Model requirements for the management of electronic documents and records)***, parallèlement à la norme ISO 15489, est financé par la commission européenne. Il est destiné à devenir un cadre de référence pour l'organisation et la gestion des documents électroniques en Europe. Son objectif est de mettre en place « un système en mesure de gérer les documents électroniques et ceux de la théorie classique de l'archivage ».

À partir de ces nouvelles normes, les interlocuteurs de l'entreprise doivent pouvoir bénéficier de visions homogènes, plus transparentes et plus claires de sa réalité économique. Elles amélioreront la comparaison des entreprises de même secteur, bien qu'il y aura toujours des façons de comptabiliser différentes.

Bibliographie

BARNETO P., *Normes IAS/IFRS*, Dunod, 2004.

DFCG collection, *Normes IAS/IFRS*, Éditions d'Organisation, 2004.

FRYDLENDER A. et PAGEZY J., *S'initier aux IFRS*, Francis Lefèvre, 2004.

MAILLET C. et LE MANH A., *Normes IAS – IFRS : états financiers*, Foucher, 2005.

OBERT R., *Pratique des normes IAS/IFRS*, Dunod, 2005.

Chapitre 5

Un environnement légal international

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quelles sont les obligations des filiales françaises des groupes américains ?
- Comment lire les documents comptables anglo-saxons ?
- Quelles sont les différences de traitement avec les normes françaises et européennes ?
- Quelles sont les nouvelles obligations de la loi Sarbanes-Oxley ?
- Quelles sont les différences entre les lois de sécurité financière et Sarbanes-Oxley ?
- Quelles sont les méthodes de valorisation des cessions internes ?

▶ LES NORMES COMPTABLES ANGLO-SAXONNES

PRINCIPE CLÉ

L'intervention sur le marché financier américain le plus dynamique au plan mondial rend nécessaire d'appliquer intégralement les normes comptables américaines. Il faudra au minimum fournir un état de rapprochement entre les comptes évalués selon les règles nationales et leur évaluation en US GAAP.

Les principales caractéristiques

Le processus de normalisation comptable a commencé aux États-Unis au lendemain de la crise économique de 1929. Ces normes comptables sont édictées par le FASB (Financial accounting standards board), organisme composé de sept membres permanents regroupant des représentants de la profession comptable, de l'entreprise, de l'état et de l'université. Ces normes sont dénommées FAS (*financial accounting standards*). Il en existe 145 à ce jour. L'ensemble des règles est regroupé dans les US GAAP (*generally accepted accounting principles*).

En comparaison avec les comptes sociaux français, les considérations fiscales n'ont aucune influence sur le choix des méthodes et sur le mode de présentation des états financiers. Ces normes sont régies par neuf principes de base :

- ✓ principe de continuité de l'exploitation ;
- ✓ principe de nominalisme monétaire ;
- ✓ principe de séparation des exercices ;
- ✓ principe de prudence ;
- ✓ principe de permanence des méthodes ;
- ✓ principe de bonne information ;
- ✓ principe d'objectivité ;
- ✓ principe d'importance relative ;
- ✓ prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique.

La présentation des documents comptables

Il n'existe pas de plan comptable légal imposant des numéros et des intitulés de compte comme en France. L'entreprise constitue son propre plan de compte. Le cadre de présentation des états de synthèse est beaucoup moins rigide et généralement beaucoup plus « compacté » qu'en France.

Le bilan *(balance sheet)*

La présentation du bilan est inversée et plus condensée par rapport au modèle PCG (**tableau 5.1**). En effet, les Anglo-Saxons ne sont pas liés par le principe de non-compensation des postes d'actif et de passif (subventions d'investissement en déduction des immobilisations ou acomptes en déduction des encours).

Tableau 5.1 ■ Bilan US GAAP

Current assets (actifs circulants) *Cash* (disponible) *Account receivable* (créances clients) *Inventory* (stocks) *Prepaid expenses* (charges constatées d'avance)	*Current liabilities* (passifs circulants) *Short term debt* (dettes financières < 1 an) *Account payable* (dettes fournisseurs) *Short term portion of LT debt* (partie < 1 an des dettes à moyen et long terme)
Non current assets (actifs durables) *Long term investments* (immobilisations financières) *Tangible assets* (immobilisations corporelles) *Intangible assets* (immobilisations incorporelles)	*Non current liabilities* (passifs durables) *Long term debt* (dettes financiers à long terme) *Stockholders equity* (capitaux propres) *Capital stock* (capital) *Retained earnings* (réserves et report à nouveau)

Les montants sont le plus souvent présentés **nets d'amortissement et de provisions** :

- ✓ le montant d'amortissement et de provisions figure parfois dans l'intitulé des comptes ;
- ✓ les annexes donnent le détail des montants bruts et des amortissements cumulés ou provisions pour dépréciation.

Les dettes financières sont éclatées en trois parties :

✓ emprunt court terme par nature ;
✓ part à moins d'un an des dettes à long et moyen terme ;
✓ emprunts à long et moyen terme.

Les capitaux propres sont synthétisés :

✓ le bilan est présenté le plus souvent après répartition du résultat ;
✓ les réserves et report à nouveau figurent dans une rubrique unique *retained earnings*.

L'analyse de la solvabilité est réalisée au travers du fonds de roulement liquidité :

working capital[1] = *current assets* – *current liabilities*

L'analyse de liquidité est réalisée par les ratios suivants :

✓ *current ratio* = *current assets* / *current liabilities* > 1 ;
✓ *quick ratio* = (*current assets* – *inventories*) / *current liabilities*.

Dans le bilan britannique, en ce qui concerne les comptes sociaux[2], la présentation est verticale (**tableau 5.2**). Le total de l'actif et du passif n'est pas mentionné. Le calcul du fonds de roulement liquidité (*working capital*) est fréquemment intégré dans le bilan.

Le compte de résultat

Les charges sont regroupées par fonction au lieu d'être classées par nature. Chaque fonction (production, commercial, recherche et développement) regroupe plusieurs natures de charges. La présentation est dite « *multiple step* », lorsqu'elle fait apparaître plusieurs niveaux de résultat intermédiaires : *gross margin*, *operating income*. Elle est dite « *single step* » dans le cas contraire (**tableau 5.3**).

---

1. Le terme *working capital* peut avoir deux sens différents en fonction de son contexte : en analyse financière, il désigne le fonds de roulement liquidité ; à l'intérieur de l'entreprise, il désigne fréquemment le besoin en fonds de roulement.
2. Pour les comptes consolidés, les groupes cotés britanniques appliquent le référentiel IFRS.

Tableau 5.2 ■ Bilan UK GAAP

Fixed assets (actif immobilisé) *Intangible assets* (immobilisations incorporelles) *Tangible assets, net value* (immobilisations corporelles) *Long term investments* (immobilisations financiers)
Current assets (actif circulant) *Raw materials* (matières premières) *Work in process* (encours) *Finished goods* (produits finis) *Trade debtors* (créances clients) *Prepaid expenses* (charges constatées d'avance) *Other debtors* (autres créanciers) *Cash, marketable securities* (disponible)
Current liabilities (passif circulant) *Trade creditors* (dettes fournisseurs) *Tax liability* (dettes fiscals et socials) *Short term borrowing* (dettes financiers à court terme) *Short term portion of long term debt* (partie < 1 an de dettes financières à moyen et long terme)
Working capital (fonds de roulement)
Long term debt (dettes financiers à moyen et long terme)
Shareholder's equity (capitaux propres) *Share capital* (capital) *Retained earnings* (réserves)
Opening equity (situation nette d'ouverture) + *net profit* (résultat net) – *dividends voted* (dividendes votés) + *share capital increase* (augmentation de capital) = *Closing equity* (situation nette de clôture)

Tableau 5.3 ■ Compte de résultat US & UK GAAP

Net sales revenues – *cost of goods sold* = ***Gross margin***	Ventes nettes – Coût de revient des produits vendus = **Marge brute**
– *Selling expenses* – *General and administrative expenses* – *Research and development expenses* = ***Operating expenses***	– Charges commerciales – Charges de structure – Charges de recherche et développement = **Résultat opérationnel**
– *Interest income & loss* – *Income tax* = ***Net income***	Résultat financier – Impôt société = **Résultat net**

La notion de *net sales revenues* correspond à du chiffre d'affaires facturé dont sont déduits des montants obligatoirement classés en charge en France :

✓ prestations publicitaires refacturées par le client ;
✓ frais de transport sur ventes ;
✓ escomptes pour paiement anticipé.

On distingue deux natures de charges :

✓ **les *product costs*** qui transitent par le stock avant de se retrouver en charge dans le « cost of sales » au moment de la vente. Ce sont les charges relatives à l'activité de production pour un industriel.
✓ **les *period costs*** ou charges de la période qui passent directement en charge. Ce sont les charges relatives aux fonctions autres que celles de la production. Les entrées et sorties de stock sont directement comptabilisées dans le stock. Il n'existe donc pas de compte d'achat ni de compte de variation des stocks.

Les *costs of goods sold* correspondent :

✓ au coût de production des produits vendus pour un industriel. Il est évalué au coût complet de production *(full manufacturing cost)* ;
✓ au coût d'achat des marchandises vendues pour une entreprise de négoce ;
✓ aux coûts directement rattachables à la prestation pour les entreprises de service, qu'ils transitent ou non par le stock.

Les impôts différés sont calculés en cas de :

✓ déficit fiscal reportable ;
✓ différence temporaire entre le résultat comptable et le résultat fiscal :
  - les différences permanentes : un produit ou une charge est pris en compte pour la détermination du résultat comptable mais pas du résultat fiscal (des amendes). Elles n'entraînent pas d'impôt différé,

- les différences temporaires proviennent du fait qu'un produit ou une charge sont pris en compte à la fois pour la détermination du résultat comptable et fiscal, mais pas au cours du même exercice ;

✓ en cas de passage de la comptabilité française à la comptabilité américaine, en cas d'annulation des écritures de provisions réglementées.

▶ LES PRINCIPALES DIFFÉRENCES ENTRE IFRS ET PCG

PRINCIPES CLÉS

Des divergences importantes existent entre les référentiels comptables français et américain (**tableau 5.4**). D'autres plus ou moins significatives demeurent entre les référentiels US GAAP et IFRS (**tableau 5.5**), même si la tendance à la convergence est de plus en plus marquée. Le processus d'intégration des normes IFRS au sein des comptes sociaux français est engagé (intégration de IAS 16, 37 et 38).

Tableau 5.4 ■ Principales différences entre les normes françaises et américaines

Rubriques	Comptabilité sociale française PCG	Comptabilité américaine US GAAP
Valorisation des stocks	Choix entre FIFO et CMUP.	Choix entre FIFO, LIFO et CMUP*.
Crédit bail	En charge.	Capitalisables au bilan lorsque le contrat de location est dit irréversible.
Réévaluation des immobilisations corporelles	Permise. Rare en raison de l'impact fiscal.	Interdite aux USA, permise en Grande Bretagne et non soumise à l'impôt.
Titres de participations	Coût historique.	Valorisation *market to market* ** ou mise en équivalence*** selon le % de détention.

* FIFO : *first in first out* ou « premier entré premier sorti » ; CMUP : coût moyen unitaire pondéré ; LIFO : *last in first out* ou « dernier entré premier sorti ».

** Valorisation au cours de clôture ; contrepartie dans un compte d'écart dans les capitaux propres.

*** L'entreprise intégrera dans la valeur des titres et au compte de résultat la quote-part qui lui revient dans le résultat de la société dont elle détient les titres.

Tableau 5.4 ■ Principales différences entre les normes françaises et américaines *(suite)*

Rubriques	Comptabilité sociale française PCG	Comptabilité américaine US GAAP
Frais de recherche et développement	Faculté d'immobiliser si chances raisonnables de succès commercial.	Immobilisation interdite, passage en charge obligatoire.
Amortissement des immobilisations incorporelles	Les marques et le fonds de commerce ne sont pas soumis à l'amortissement.	Toutes les immobilisations incorporelles sont soumises à l'amortissement, sauf le *goodwill* qui est soumis à des tests impairment.
Impôt sur les sociétés	Impôt exigible sur l'exercice.	Impôt dû au titre de l'exercice (exigible ± différé).
Provisions à but fiscal (réglementées)	Comptabilisées dans les capitaux propres.	Élimination et comptabilisation de l'impôt différé.
Subventions d'investissement	Inscrites dans les capitaux propres.	Inscrites en produits constatés d'avance et comptabilisation de l'impôt différé.

Tableau 5.5 ■ Principales différences subsistant entre les normes européennes et américaines

Rubriques	Normes américaines US GAAP	Normes européennes IAS/IFRS
Identification des immobilisations incorporelles		En raison de la définition des actifs en normes IAS/IFRS, certains actifs peuvent être identifiés en normes américaines et ne peuvent pas l'être en normes IAS/IFRS : parts de marché, fichier client, carnet de commandes.

Tableau 5.5 ■ Principales différences subsistant entre les normes européennes et américaines *(suite)*

Rubriques	Normes américaines US GAAP	Normes européennes IAS/IFRS
Frais de recherche et développement	Ils ne peuvent pas être immobilisés.	Les frais de développement doivent être immobilisés lorsque certaines conditions sont remplies.
Immobilisations corporelles	Elles ne peuvent pas être réévaluées et sont toujours évaluées à leur coût historique.	La norme IAS 16 autorise la réévaluation comme traitement alternatif. La réévaluation est considérée comme un processus continu. Elle peut être limitée à une catégorie seulement d'immobilisations corporelles.
Pertes de valeur	Les pertes de valeur ne peuvent pas être reprises, sauf pour les actifs destinés à être vendus.	Les pertes de valeur peuvent être reprises, sauf celles affectées à l'écart d'acquisition.
Valorisation des stocks	La méthode LIFO est permise car en période d'inflation, elle mesure plus fidèlement la marge réalisée au cours de l'exercice.	La méthode LIFO est interdite (primauté du bilan).
Présentation du compte de résultat	Les charges sont obligatoirement regroupées par fonctions.	Les entreprises ont le choix entre présenter les charges regroupées par fonctions ou classées par nature.
Information sectorielle	Dans la norme FAS 131, l'identification des segments repose exclusivement sur l'organisation du reporting interne au niveau le plus élevé du groupe.	La norme IAS 14 impose deux niveaux d'information (secteurs d'activités et zones géographiques). Elle impose également des critères stricts pour l'identification les secteurs d'activité et zones géographiques.
Méthodes de consolidation	Une seule méthode de consolidation existe : l'intégration globale. L'intégration proportionnelle s'utilise de façon exceptionnelle. À ce jour, la notion de contrôle de fait n'existe pas (un projet de révision du FAS 94 est en cours).	L'intégration proportionnelle est la méthode de référence pour les co-entreprises. La notion de contrôle de fait est reconnue.

☛ Chapitre 4

PRINCIPE CLÉ

Guidée par trois grands principes (exactitude et accessibilité de l'information, responsabilité des gestionnaires et indépendance des vérificateurs/auditeurs), la loi vise à augmenter la responsabilité corporative et à mieux protéger les investisseurs pour rétablir leur confiance dans le marché.

LOI SARBANES-OXLEY (SOX)

Votée par le congrès en juillet 2002 et ratifiée par le président Bush le 30 du même mois, suite aux scandales des affaires Enron et Worldcom, la loi Sarbanes-Oxley implique que les présidents des entreprises cotées aux États-Unis certifient leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission (SEC), l'organisme qui réglemente le marché boursier aux États-Unis. Cette loi s'impose aux entreprises de l'Union européenne cotées aux USA.

Les six grandes mesures

Mise en place d'un organe de surveillance de la profession comptable

Un nouvel organisme de réglementation et de surveillance, le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), doit superviser les firmes comptables, établir des standards, enquêter et sanctionner les personnes physiques et morales qui ne respectent pas les règles. Il est composé de cinq membres nommés par la SEC pour une durée de cinq ans renouvelable.

Le PCAOB aura pour mission d'établir des règles d'audit, de contrôle qualité, d'éthique et d'indépendance, applicables par les cabinets exerçant un mandat de commissariat aux comptes auprès d'une société cotée. Ces règles porteront notamment sur les consultations de cette autorité par les cabinets, la supervision des missions, l'embauche et l'avancement du personnel, es revues de qualité.

Renforcement de l'indépendance des auditeurs

Depuis le 26 avril 2003, les entreprises doivent avoir mis sur pied des comités d'audit indépendants pour superviser le processus de vérification. Ceux-ci sont habilités à recevoir des plaintes venant

des actionnaires ou encore des employés concernant la comptabilité de l'entreprise et les procédures de vérification.

ATTENTION

Le non-respect des critères d'indépendance, d'autorité et de surveillance du comité d'audit sera sanctionné par la décote de la société.

Ses membres sont membres du comité exécutif de l'entreprise, ne doivent recevoir aucun honoraire non lié à leur fonction de directeur ou de membre du comité d'audit de la part de l'entreprise, et n'entretenir aucun lien en capital avec l'entreprise ou ses filiales.

La loi fixe également une liste de neuf activités strictement interdites chez un client pour lequel un mandat de commissariat est exercé : tenue de comptabilité, conception de système d'information financière, évaluation, actuariat, expertise et mission juridique, externalisation d'audit interne, management et ressources humaines, conseil et services financiers. De plus toute mission non strictement interdite devra être approuvée par le comité d'audit.

Renforcement de la responsabilité personnelle des dirigeants

La mesure la plus significative est celle qui concerne la responsabilité des dirigeants d'entreprise. Toute irrégularité volontaire et consciente sera pénalisée. Les dirigeants pris en faute encourent vingt ans de prison.

DEUX INTERDICTIONS ÉMISES PAR LA LOI

- 1. Aucun directeur ou membre du comité exécutif ne peut procéder à une transaction relative à une valeur mobilière acquise en relation avec sa fonction pendant les périodes de “gel” des fonds de pension.
- 2. Aucun prêt à un directeur ou un membre du comité exécutif, les prêts en cours ne pouvant être renouvelés ou modifiés de façon matérielle.

La loi instaure les obligations suivantes en ce qui concerne la direction :

- ✓ un nouveau rapport sur le contrôle interne relatif aux états financiers qui sera visé par le commissaire aux comptes ;
- ✓ une nouvelle attestation du directeur général et du directeur financier qui stipule qu'ils ont contrôlé l'information diffusée et qu'elle ne contient aucune fausse information, qu'ils sont responsables de procédures de contrôle et de diffusion de l'information et qu'ils ont évalué leur efficacité ;
- ✓ une nouvelle certification du directeur général et du directeur financier déclarant que l'information présentée est conforme à la loi et qu'elle donne une image fidèle de la condition financière et du résultat des opérations.

Règles de publication d'informations

Afin d'améliorer l'accès et la fiabilité de l'information, les entreprises devront fournir à la SEC des informations complémentaires (principes comptables guidant la présentation des comptes, transactions hors bilan, changement dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants, codes d'éthique de l'entreprise, réconciliation transparente des informations *proforma* avec celles présentées selon les normes US GAAP…

Conflit d'intérêt des analystes financiers

La SEC a adopté des règles relatives aux conflits d'intérêt qui peuvent naître du fait de recommandations de valeurs mobilières par les analystes dans leurs travaux de recherche ou leurs apparitions publiques. Il s'agit de séparer les fonctions d'analyste et de banques d'affaires.

Nouvelles sanctions civiles et pénales

Les sanctions ont été considérablement renforcées (**tableau 5.6**) :

- ✓ jusqu'à un million de dollars et dix ans d'emprisonnement en cas d'infraction non intentionnelle ; jusqu'à cinq millions de dollars et vingt ans d'emprisonnement en cas d'infraction intentionnelle ;
- ✓ le délai de prescription pour les actions des particuliers en cas de fraude sur les valeurs mobilières est prolongé ;
- ✓ les sanctions pénales sont étendues aux complices.

Tableau 5.6 ■ Les différents aspects de la loi

Aspects positifs	L'objectif global de la loi est de ramener la confiance des investisseurs en mettant l'accent sur l'attention particulière portée au contrôle interne et les autres aspects de la gouvernance d'entreprise. Elle impose une vigilance accrue de la part des membres du conseil d'administration ainsi que la présence obligatoire d'experts au sein des comités d'audit. Le PCAOB sera en charge de surveiller la profession des auditeurs indépendants aux USA.
Aspects négatifs	Un niveau d'effort accru pour remplir de manière satisfaisante les obligations légales découlant. Elle entraîne une augmentation dans le nombre de correction des états financiers des sociétés et une dominance accrue des quatre grands cabinets d'audit.
Aspects inquiétants	Les coûts induits pour rester une société cotée couvrent les coûts des contrôles internes et les différentes attestations afférentes à ces contrôles. Les conseils d'administration se réunissent plus fréquemment et les primes d'assurance pour les administrateurs explosent.

Différences entre LSF et SOX

Les objectifs et la philosophie des deux textes sont différents (**tableau 5.7**) :

- ✓ la loi Sarbanes-Oxley vise à apporter une réponse concrète et rapide aux préoccupations des marchés financiers quant à la fiabilité de l'information financière. Elle est donc centrée sur cette information et le contrôle de celle-ci, pour les seules sociétés cotées ;

✓ la loi de sécurité financière vise à inciter les entreprises françaises à s'engager dans une dynamique d'amélioration du contrôle interne et plus spécifiquement de gestion de leurs risques. Elle cible le dispositif de contrôle interne dans son ensemble.

Tableau 5.7 ■ Principales différences entre les deux lois

	Loi de sécurité financière	Sarbanes-Oxley Act
Champ d'application	Toutes les SA (sauf les SAS) et les sociétés APE	Toutes les sociétés cotées.
Définition et périmètre du contrôle interne	Non défini Implicitement, champ complet du contrôle interne.	Défini et limité au contrôle interne relatif à l'information financière et aux procédures de communication des informations aux marchés.
Référentiel du contrôle interne	Pas d'utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu.	Utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu. (COSO* cité en exemple par la SEC**).
Obligation de documentation et de tests de contrôles	Non explicite.	Explicite.
Émetteur du rapport	Président du conseil d'administration ou de surveillance.	*Chief executive officier* et *chief financial officier.*
Date d'application	Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2004.	Pour les sociétés soumises au reporting accéléré : exercices clos au 15 novembre 2004 et après. Exercices clos au 15 avril 2005 et après pour les autres (reporté à 2006).

* COSO : Committee of sponsoring organisation.
** SEC : Securities & exchanges commission.

☛ Chapitre 3

LES PRIX DE CESSION INTRAGROUPE

Typologie des cessions internes

On distingue deux types de prestations selon leur mode d'enregistrement comptable :

- ✓ les prestations donnant lieu à facturation comptable : cessions inter-sociétés ;
- ✓ les prestations donnant lieu à valorisation analytique (extracomptable) : prestations intrasociété.

PRINCIPE CLÉ

Les cessions ou prestations internes correspondent à la nécessité de valoriser de façon financière des flux physiques existants à différents niveaux d'un groupe industriel et commercial.

CONSEIL

Quelle que soit la méthode de valorisation utilisée, la valorisation du coût unitaire de chaque unité d'œuvre doit tenir compte de contraintes fiscales. En effet, les prestations internes peuvent être un outil de lissage des résultats financiers intragroupe.

Prestations de personnel

Les transferts de personnel sont fréquents inter-divisions au sein d'une même société ou inter-divisions inter-sociétés, au sein d'un même groupe. Quelque soit la méthode de valorisation retenue dans le cadre des méthodes analytiques traditionnelles, cette valorisation nécessite l'existence d'un système de comptabilité analytique et de comptabilité d'unité d'œuvre.

Prestations informatiques

Les prestations informatiques de gestion sont fréquentes au sein des groupes anglo-saxons, car souvent, quelque soit le mode d'organisation retenu, les moyens informatiques sont regroupés en vue de réaliser des économies d'échelle. Leur valorisation concerne trois domaines en matière d'informatique de gestion :

- ✓ **l'exploitation informatique** : la valorisation est justifiée à partir de tableaux de bord générés par l'unité centrale qui permettent de quantifier les différentes unités d'œuvre (temps machine,

nombre de transactions…) consommées par service utilisateur pour un type d'application donnée ;
- ✓ **l'analyse et la programmation** : comme pour l'exploitation informatique ;
- ✓ **la maintenance et l'entretien du matériel** : la valorisation et la facturation de cette composante sera basée sur des critères plus subjectifs (nombre de terminaux…) dans les systèmes analytiques traditionnels.

Cessions d'encours de production

Ce type de cessions est d'autant plus justifié que le mode de production est spécialisé et délocalisé ou décentralisé. Quelque soit le mode de valorisation retenu, leur valorisation nécessite l'existence de comptes d'inventaires permanents par type d'encours.

Valorisation des cessions internes

Selon une étude récente menée au USA, les méthodes de valorisations des cessions intragroupe se décomposent de la façon suivante :

Méthode basée sur un coût de revient

- ✓ *Standard variable cost* : coût variable standard (6 %).
- ✓ *Actual variable cost* : coût variable réel (5 %).
- ✓ *Standard full cost* : coût standard complet (13 %).
- ✓ *Actual full cost* : coût complet réel (12 %).
- ✓ *Cost plus markup* : coût plus marge (17 %).

Méthode basée sur l'environnement concurrentiel

- ✓ *Competitors price* : prix concurrentiel (17 %).
- ✓ *Marketprice catalog* : prix documentaire (9 %).
- ✓ *Marketprice bid* : prix par appel d'offre (5 %).

Méthode du prix négocié (16 %)

Fiscalité des cessions internes

Dans son rapport 1995, intitulé *Transfert pricing guidelines for multinational enterprises and tax administration*, l'OCDE note que l'une des difficultés majeures rencontrées en terme de fiscalité d'entreprise consiste à valoriser de façon appropriée les cessions intragroupe.

Des normes américaines privilégiant l'aspect valorisation de la transaction

La réglementation concernant les cessions intragroupe est définie à l'article 482 du code des impôts américain. Il hiérarchise les règles de valorisation des cessions intragroupe de la façon suivante :

Méthode de valorisation basée sur des prestations inter sociétés extra-groupe

Prix de transfert = prix déterminé dans le cadre de ventes externes ± variation.

Méthode de valorisation basée sur le prix de vente

Prix de cession = prix de vente adopté – marge appliquée ± ajustements.

Le prix de vente adopté est le prix auquel un produit acheté en intragroupe est ensuite revendu en extra-groupe.

Méthode de valorisation basée sur un coût de revient plus une marge

Prix de cession = coût de revient + marge appliquée ± ajustements.

Marge appliquée = coût de revient × % marge commerciale.

Des systèmes de valorisation des cessions intragroupe basés sur des méthodes analytiques traditionnelles

Tout comme les groupes industriels européens, les groupes industriels américains prennent en compte, outre les éléments de réglementation fiscale des cessions internes, des éléments de stratégie

financière du type « compensation partielle des pertes de filiales déficitaires ».

L'objectif fiscal vise à minimiser la fiscalité globale du groupe, au contraire de l'objectif analytique qui est de prendre en compte de façon minimum des charges directes d'exploitation en matière de valorisation de cessions internes.

De plus cette logique de tarification des cessions sera très différente selon le mode d'organisation retenu par le groupe (organisation par centre de responsabilité ou par centre de profit). Il est évident que dans une logique de management par centre de profit, chaque directeur de centre de profit possède la liberté de procéder à des achats intragroupes ou externes au groupe sur la base du meilleur rapport qualité/prix.

Le développement de la méthode ABC[1] appliquée à la valorisation des cessions internes permettra sans doute de légitimer de nouveau l'utilisation des méthodes analytiques comme outil de fixation des prix de cession.

☛ Chapitre 12

☒

La complexité de ces obligations devient majeure dans le cadre de sociétés qui deviennent filiales d'un groupe américain, et qui ne se référaient pas à l'un des standards anglo-saxons (IFRS ou US GAAP).

1. ABC : *activity based costing*.

Bibliographie

BERNHEIM Y., *L'Essentiel des US GAAP*, Mazars & Guérard, 1999.

CORMIER D., *Comptabilité anglo-saxonne et internationale*, Economica, 2002.

LANGOT J., *Comptabilité anglo-saxonne*, Economica, 1992.

PINTURIER L., LEJEUNETTE-ROSSON C., *Manuel de comptabilité anglo-saxonne*, Litec, 2002.

WALTON P., *La Comptabilité anglo-saxonne*, La culture, 2001.

Chapitre 6

Réaliser un diagnostic financier

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Quels sont les retraitements effectués dans les comptes sociaux ?
- ♦ Comment analyser la structure financière d'une entreprise ?
- ♦ Comment analyser l'activité d'une entreprise ?
- ♦ Comment analyser la rentabilité d'une entreprise ?
- ♦ Quelles sont les spécificités de l'analyse financière des comptes consolidés ?
- ♦ Quels ratios calculer pour apprécier une entreprise ou un groupe ?

ANALYSE FINANCIÈRE DES COMPTES SOCIAUX

PRINCIPE CLÉ

Une analyse financière se réalise sur au moins trois ans afin de pouvoir repérer des tendances. Des retraitements sont à réaliser lorsque l'analyse financière porte sur des comptes individuels français.

Retraiter le bilan et le compte de résultat

Les retraitements du bilan

Ils portent sur les opérations suivantes (**tableau 6.1**).

Tableau 6.1 ■ Les retraitements du bilan

Poste	Retraitement	Contrepartie
Capital souscrit non appelé, frais d'établissement et de recherche et développement non amortis, charges à répartir sur plusieurs exercices.	Suppression des non valeurs.	Diminution des capitaux propres dans « correction d'actif ».
Actifs réévalués (immobilier, matériel et outillage).	Remplacer la valeur comptable par la valeur de marché.	Augmentation des capitaux propres dans « correction d'actif ».
Biens financés en crédit bail.	Engagements correspondants au remboursement du capital réintégrés au bilan : loyers répartis entre les charges financières et le remboursement de l'emprunt.	Augmentation de la situation d'endettement à long terme de l'entreprise.
Les effets escomptés non échus.	Réintégration dans les encours clients au bilan.	Augmentation des crédits de trésorerie.
Les subventions d'investissement et les provisions réglementées génèrent un impôt sur les sociétés du fait de l'amortissement de la subvention et de la reprise de la provision.	Reclasser le montant d'impôt en autres dettes à long terme.	Retirer des capitaux propres tout montant qui sera ultérieurement restitué à l'état.

Les retraitements du compte de résultat

Dans l'analyse financière classique, on ne procède qu'à des reclassements de charges au compte de résultat, sans modifier le résultat net (**tableau 6.2**). Ces reclassements ont toutefois des répercussions sur les différents niveaux de résultat intermédiaires (soldes intermédiaires de gestion). Les retraitements faits dans l'optique de l'évaluation d'entreprise modifient quant à eux le résultat.

Tableau 6.2 ■ Les retraitements du compte de résultat

Autres charges externes : • Intérim • Crédit bail immobilier • Crédit bail mobilier • Frais de sous-traitance	 Réintégré en frais de personnel. Réintégré pour 1/3 en frais financiers et pour 2/3 en dotation aux amortissements. Réintégré pour π en frais financiers et pour Ω en dotation aux amortissements. Éventuellement réintégrés en frais de personnel lorsqu'il s'agit de sous-traitance de « capacité », à condition bien entendu de pouvoir isoler la part « main-d'œuvre ».
Reprises sur provisions	Inscrites en moins de la dotation.
Transferts de charges courantes	Inscrites en moins de la charge d'exploitation correspondante.

Identifier les grandes tendances

Analyse de la structure financière

Cette analyse est réalisée à partir du bilan retraité. Elle consiste à évaluer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie (**tableau 6.3**).

☛ Chapitre 2

La plupart du temps, FR et BFR n'évoluent pas au même rythme. Le FR est composé d'éléments qui évoluent ponctuellement. Alors que le BFR est la résultante d'événements au quotidien qui peuvent parfois présenter de grandes amplitudes.

Tableau 6.3 ■ FR – BFR – TN

Libellé	Définition financière	Signification économique
Fonds de roulement (FR)	= Capitaux permanents – Immobilisations nettes soit : Fonds propres + endettement à LMT – immobilisations nettes	Excédent des ressources permanentes sur les emplois permanents de l'entreprise. Trésorerie durable dont l'entreprise va disposer pour alimenter son cycle d'exploitation. Marge de sécurité destinée à absorber des pertes éventuelles.
Besoin en fonds de roulement (BFR)	= Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation soit : = Stocks + Clients + Divers actifs circulants d'exploitation – Fournisseurs – Divers passifs circulants d'exploitation	Le BFR exprime le besoin de trésorerie nécessaire à l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Il représente le décalage dans le temps entre le cycle de production (achats-production-vente) et le cycle de paiements/fournisseurs stockage-encaissement clients.
Trésorerie nette (TN)	= Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement ou = Disponible + VMP – Crédit CT	C'est de l'excédent (ou de l'insuffisance) du fonds de roulement par rapport au BFR que résulte la trésorerie positive (ou négative). La TN est la résultante du FR et du BFR. Elle a une fonction d'équilibrage. Elle permet d'équilibrer le total des ressources et des emplois.

RÈGLE D'OR

C'est la trésorerie qui permettra d'atteindre l'équilibre du financement
FR – BFR = TN

Les crises de trésorerie peuvent provenir des éléments suivants :

✓ **une croissance trop rapide par rapport à la rentabilité dégagée**, soit parce que le FR augmente trop lentement par la mise en réserve de bénéfices insuffisants, soit car le BFR augmente à la vitesse du chiffre d'affaires ;
✓ **le BFR augmente plus vite que le chiffre d'affaires**, conséquence d'une mauvaise gestion des stocks, un allongement des délais de paiement clients dus à l'absence de relance ou à des litiges… ;
✓ **un autofinancement abusif**, qui lorsque les investissements sont financés sans recours à un financement à long terme, entraîne une détérioration du fonds de roulement ;
✓ **des pertes** qui viennent réduire les capitaux propres et diminuent donc le FR ;
✓ **le chiffre d'affaires qui diminue**. Si l'entreprise maintient son planning de production, le BFR augmente par l'effet du stockage. Il s'agit *a priori* d'une crise conjoncturelle.

Une multitude d'actions peuvent être entreprises pour améliorer le BFR car on se situe ici au cœur de l'activité de l'entreprise. Ces actions impliquent les différents acteurs de l'entreprise (responsable des achats, ingénieurs de production, responsable de l'administration des ventes, directeur commercial, etc.) comme :

✓ négocier les délais de paiement client et fournisseur ;
✓ négocier des acomptes client pour financer un cycle de production long ;
✓ privilégier les paiements automatisés ;
✓ relancer rapidement les retards de paiement, anticiper la pré-relance ;
✓ résoudre rapidement les litiges qui bloquent le paiement des clients ;
✓ limiter les stocks : procédure de déclenchement des approvisionnements, production en flux tendus…

Analyse de l'activité

L'analyste portera son attention sur :

✓ **l'évolution du chiffre d'affaires ou de la production** de

l'entreprise : sur quels produits et/ou marchés s'est réalisée la croissance de l'entreprise ;

✓ **la part de marché**, les canaux de distribution ;

✓ **le degré de concentration de la clientèle.**

Analyse de la profitabilité

L'analyse de la profitabilité est essentiellement économique : les taux de marge de l'entreprise correspondent ils à la moyenne du secteur d'activité ?

Par l'analyse des charges regroupées par fonctions

Il s'agit de suivre l'évolution de la performance de chaque fonction en % des ventes.

Par l'analyse des charges classées par nature (SIG[1])

La marge commerciale

Marge commerciale =
Vente de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues

C'est le premier clignotant de l'activité des entreprises de négoce. C'est pour celles-ci une première approche de la marge sur coûts variables (MSCV). Elle tend à être une constante en taux (%). Son évolution dans le temps peut dépendre des prix, des consommations ou des coûts d'achat des marchandises vendues, du mix produits.

La production de l'exercice

Cette notion intéresse les entreprises de production de biens et de services (hors négoce). Elle correspond à la création de richesses de l'entreprise[2], que celle-ci ait été :

1. SIG : soldes intermédiaires de gestion.
2. Attention à l'hétérogénéité des informations : le chiffre d'affaires est en prix de vente HT ; la production stockée et la production immobilisée sont en coût de production.

✓ vendue : le chiffre d'affaires ;
✓ stockée ou déstockée : (stock final – stock initial) ;
✓ immobilisée : production d'immobilisations pour soi-même.

Elle permet le suivi de l'activité commerciale, mais renseigne également sur la politique de stockage et de déstockage suivie par l'entreprise. Elle est plus significative de l'activité réelle des entreprises à cycle de production long que le chiffre d'affaires.

La marge brute

Elle est un solde significatif pour les entreprises industrielles :

Production
– Achats de la période (matière et autres approvisionnements)
± Δ Stocks matières premières et autres approvisionnements

= Marge brute

Elle indique le poids des achats de matières premières consommables dans la production. Elle correspond à un indicateur de productivité matière. Son évolution peut être due à des variations des prix de vente, des prix matières, des quantités consommées, du mix vendu…

La valeur ajoutée (produite)

La valeur ajoutée produite est l'indicateur synthétique du poids économique de l'entreprise. Elle correspond à la valeur créée par l'entreprise lorsque l'on a retranché de la production tous les achats consommés.

Elle mesure le savoir-faire. En effet, si pour une production donnée, la consommation externe diminue, nécessairement la valeur ajoutée augmente. Si la consommation matière diminue, c'est parce que l'entreprise maîtrise mieux son processus de production, et que son savoir-faire a augmenté, ou qu'elle sait mieux négocier les prix avec ses fournisseurs. Elle peut également augmenter parce que l'entreprise a augmenté son prix de vente, ce qui sous-entend que ses produits sont fiables, de qualité, livrés dans les délais…

Toutefois, elle est composée de coûts internes et d'une marge. Or, si la valeur ajoutée augmente parce que les coûts internes augmentent

sans augmentation de la marge, il faudra alors parler de contre-performance.

L'excédent brut d'exploitation (EBE[1])

Une fois payé l'ensemble des charges de personnel et des prélèvements obligatoires, il reste la ressource affectée au capital, celle qui sera nécessaire pour assurer son développement et son renouvellement. L'EBE doit permettre de renouveler le matériel, financer les charges financières et les investissements nouveaux. Il traduit la performance économique de l'entreprise. Il a l'avantage d'apparaître avant les charges calculées (dotations aux amortissements et provisions) et le résultat financier. Il est fréquemment utilisé comme indicateur de performance de centres de profit.

Le résultat d'exploitation ou résultat économique[2]

Il mesure le résultat lié à l'activité de l'entreprise après renouvellement des immobilisations théoriques (dotation aux amortissements) et les provisions, ou risques courants.

Le résultat courant

Le résultat courant avant impôt se calcule à partir du résultat d'exploitation, en ajoutant les produits financiers, et en soustrayant les charges financières. Il représente la marge normale résultant de l'activité de l'entreprise, après imputation des charges financières résultant de la politique de financement et avant prise en compte des éléments exceptionnels, et l'impôt sur les résultats. Le fait de l'évaluer avant prise en compte des éléments exceptionnels permet de supprimer l'incidence des cessions d'actif.

Le résultat exceptionnel

La détermination d'un résultat exceptionnel permet de séparer le

1. Correspond à l'EBITDA (*Earning before interest taxes depreciation and amortization*).
2. Correspond à l'EBIT (*Earning before interest and taxes*).

résultat provenant des opérations courantes et le résultat issu des opérations exceptionnelles. Le PCG 1982 ne donne pas de définition précise des opérations exceptionnelles puisqu'il s'agit normalement d'opérations non répétitives (notamment des cessions d'actifs).

Le résultat net

Il est calculé après impôt sur les sociétés.

La capacité d'autofinancement (CAF)

Elle correspond à l'excédent financier dégagé par l'entreprise avec son activité propre. Elle est aussi appelée **marge brute d'autofinancement (MBA)** ou *cash flow* (**tableau 6.4**). La CAF est vitale pour l'entreprise. Elle lui sert à :

- ✓ rembourser la part en capital des dettes à long et moyen terme ;
- ✓ payer les dividendes ;
- ✓ autofinancer une partie des investissements réalisés ;
- ✓ réduire le recours aux crédits de trésorerie par une meilleure couverture du BFR par le FR.

La capacité d'autofinancement libre (ou *free cash flow*) est égale à :

CAF – Investissement de renouvellement

Elle est calculée pour les filiales de groupes afin de mesurer leur aptitude à remonter des excédents après financement des investissements de renouvellement.

L'autofinancement est égal à la CAF, de laquelle sont déduits les dividendes votés.

Calcul de la CAF par le Résultat net :

Résultat net
\+ dotations aux amortissements
\+ dotations aux provisions à caractère de réserves nettes de reprise
\+ valeur nette comptable des immobilisations cédées

= CAF

Savoirs
Savoir-faire
Savoir-être

Calcul de la CAF par l'EBE

Tableau 6.4 ■ Calcul de la CAF

	EBE
+	Autres produits d'exploitation
–	Autres charges d'exploitation
+	Quote-part sur opérations faites en commun
+	Produits financiers (hors reprises sur provisions)
–	Charges financières (hors dotations aux amortissements et provisions)
+	Produits exceptionnels (hors reprises sur provisions)
–	Charges exceptionnelles (hors dotations aux amortissements et provisions et VNC immobilisations cédées)
–	Participations des salariés
–	Impôt sur les bénéfices
=	CAF

▶ ANALYSE FINANCIÈRE DES COMPTES CONSOLIDÉS

☛ Chapitre 4

PRINCIPE CLÉ

La plupart des retraitements[1] d'analyse financière réalisés à partir des comptes sociaux disparaissent. Une information enrichie au bilan et une perte de points de repère au compte de résultat rendent l'analyse financière par les flux incontournable.

Prendre connaissance du groupe

Les secteurs d'activité et les zones géographiques

Au travers de l'information sectorielle (IAS 14), l'analyse financière s'enrichit de :

✓ la définition des secteurs d'activité permettant d'appréhender les différents métiers du groupe ;

1. Les tests de dépréciation (IAS 36) et la définition des actifs rendent les non-valeurs improbables. La norme IAS 17 impose de comptabiliser les engagements de location financement. Les impôts différés sont comptabilisés. Seuls sont à réincorporer au bilan les encours de crédits de mobilisation des créances client « sans recours ».

✓ données sectorielles : évolution du chiffre d'affaires, des marges, des capitaux investis, de la CAF, de la rentabilité et des investissements par secteur d'activité et zone géographique.

☛ Chapitre 4

ATTENTION AUX COMPARAISONS SECTORIELLES

Deux concurrents peuvent communiquer sur le même intitulé de *business unit* ou de zone géographique en utilisant des seuils de segmentation différents.

ATTENTION AUX CALCULS DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Deux concurrents peuvent utiliser des durées de vie économique différentes par nature d'immobilisations, des méthodes d'amortissement et une valeur résiduelle différentes.

Le périmètre de consolidation et ses variations

L'analyse « statique » du périmètre de consolidation concerne le poids des minoritaires, l'importance des implantations à l'étranger, et la structure mono ou pluri activités du groupe.

☛ Chapitre 17

L'analyse « dynamique » des variations de périmètre permet de repérer une partie de la stratégie économique (diversification, recentrage, alliances…) ou financière (filialisation, cessions en vue de désendettement…) du groupe. Elle porte sur :

✓ la variation des pourcentages de contrôle ;

✓ les entrées et les sorties de périmètre.

ATTENTION

Une variation de périmètre importante peut fausser des ratios combinant des postes de bilan avec un produit ou une charge.

Les états consolidés *pro forma* IFRS permettent d'évaluer *a posteriori* la pertinence des choix stratégiques (acquisition de sociétés, abandon d'unité d'affaire…). Leur production nécessite de produire des comptes consolidés à périmètre de consolidation constant nécessitant les retraitements suivants :

✓ réintégration de centres d'investissements par *business units* abandonnées ;

✓ déconsolidation des nouvelles sociétés achetées ou créées.

Le résultat net consolidé du groupe doit être supérieur au résultat net consolidé *pro forma*, sans quoi les choix stratégiques se font au détriment de la création de valeur.

☛ Chapitre 2

Analyser les grandes tendances

L'activité

La notion de chiffre d'affaire net rend la comparaison entre groupes plus difficile. En normes IFRS, les produits ordinaires ne sont reconnus que lorsque la totalité des risques et avantages sont transférés aux clients (cas des clauses de retour, de réserve de propriété). Les groupes décomposent souvent la variation d'activité en effet volume, effet prix et effet change.

Les variations de périmètre constituent une cause spécifique de variation d'activité, qui peut s'étaler sur deux exercices.

La profitabilité

Les normes IFRS ne font que préciser les rubriques « minimales » du compte de résultat, en laissant à l'entreprise le choix de présenter les charges par nature ou regroupées par destinations (coût de production des ventes, frais commerciaux et administratifs).

☛ Chapitre 4

Il n'y a pas de résultat intermédiaire normé, ni de résultat exceptionnel, ni de résultat extraordinaire. En revanche, il s'avère nécessaire de différencier les éléments inhabituels (sinistralité anticipée ou choix de restructuration réalisées au nom de la création de valeur) des éléments extraordinaires (*acts of god* en *common law* anglo-saxonne).

Le compte de résultat présente de nouvelles rubriques : résultat opérationnel courant, coût de l'endettement net.

L'analyse de la rentabilité va être facilitée par le calcul de la rentabilité du chiffre d'affaires et du retour sur investissement, tant au niveau groupe, que par *business unit* ou zone géographiques. En revanche, la rentabilité des capitaux propres sera difficile à déterminer par *business unit* ou zone géographique.

La structure financière

Le bilan IFRS est un bilan « liquidité » séparant les dettes encaissables à plus et moins d'un an. L'entreprise a le choix entre une présentation par liquidité/exigibilité croissante ou décroissante. Les normes définissent uniquement les rubriques « minimales » devant apparaître distinctement.

En dissociant les emprunts à LMT et les crédits de trésorerie, le bilan fonctionnel est adapté aux entreprises empruntant selon la logique d'adossement.

☛ Chapitre 4

En revanche, pour une partie des groupes se finançant sur les marchés financiers, la distinction entre emprunts LMT et CT[1] s'estompe. Il n'est donc plus possible de distinguer entre le FR et la trésorerie nette.

L'endettement net = Emprunts LMT + Emprunts CT – Disponibilités et VMP[2] est le seul indicateur d'endettement pertinent pour les groupes empruntant directement sur les marchés financiers

1. LMT : long et moyen terme ; CT : court terme.
2. VMP : valeurs mobilières de placement.

selon une logique d'interchangeabilité. Il constitue un indicateur complémentaire d'endettement pour les groupes empruntant auprès de leur banque selon la logique d'adossement.

L'analyse du BFR global d'un groupe diversifié présente peu d'intérêt puisque ce BFR agrège des données de différents métiers. À nuancer cependant par la possibilité d'analyser le FR et le BFR par zone géographique.

La solvabilité

L'analyste financier s'intéressera aux risques d'engagements vis-à-vis des tiers décrits dans la norme IAS 24, qui décrit les mécanismes de défaisance.

☛ Chapitre 8

Il étudiera notamment le contenu de *special purpose entity or vehicles* correspondant à des montages juridico-financiers permettant de transférer des actifs et des passifs hors du périmètre de consolidation. La lecture du rapport d'activité indiquera les mécanismes d'affacturage, de titrisation des créances… Enfin l'analyste mesurera la capacité de l'entreprise à rembourser la dette financière à long terme en exploitant le tableau des flux de trésorerie.

Les flux

Cette analyse porte sur les postes spécifiques du tableau des flux consolidés.

☛ Chapitre 4

L'intérêt principal du tableau des flux est d'analyser la dynamique existant entre les flux de trésorerie de l'activité et de l'investissement. Il évalue la capacité à générer un flux de trésorerie de l'activité, l'effort d'investissement et la politique financière.

Certaines opérations d'investissement (acquisition d'une entreprise par intégration de réserves…) ou de financement (conversion d'un

emprunt en capital…) ne se traduisant pas par un flux de trésorerie ne figurent pas dans ce tableau. La norme IAS 7 incite les groupes à fournir des informations complémentaires utiles pour l'analyse.

Le tableau de flux donne une vision « éclatée » de la position de trésorerie. Pour les besoins de l'analyse, il est nécessaire de reconstituer la trésorerie nette en reclassant dans la trésorerie :

- ✓ la variation des placements dont l'échéance est supérieure à trois mois ;
- ✓ la variation des crédits à court terme, lorsque les entités du groupe empruntent selon la logique d'adossement.

Le tableau de variation des capitaux propres retrace l'ensemble des mouvements affectant les capitaux propres et permet de mieux comprendre leur évolution :

- ✓ mouvements monétaires résultant des relations avec les actionnaires (apport en capital, dividendes, rachat d'actions…) ;
- ✓ logique de répartition du résultat ;
- ✓ mouvements résultant des variations de juste valeur des actifs et dettes mais ne générant pas de *cash flow* (titres de placement, immobilisations corporelles…), de l'écart de conversion, des changements de méthode comptable ou des corrections d'erreurs sur exercices antérieurs.

▶ MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

PRINCIPE CLÉ

Les ratios sont un rapport entre deux données chiffrées permettant de mesurer un niveau de performance de l'entreprise. Ils peuvent être utilisés de trois façons différentes :

- historique : suivi du ratio de l'entreprise sur plusieurs années ;
- comparative : comparaison avec le ratio d'autres entreprises du même secteur ;
- normative : comparaison du ratio avec une norme, le plus souvent bancaire pour les ratios relatifs à l'endettement financier.

Le **tableau 6.5** présente les ratios les plus couramment utilisés en analyse financière.

Tableau 6.5 ■ Ratios financiers

Ratios	Norme compa-raison	Commentaires
1 Activité • % de croissance du chiffre d'affaires (N – 1/N) • % de croissance de la valeur ajoutée (N – 1/N)		Une croissance de la valeur ajoutée inférieure à celle du CA* peut indiquer un recours à la sous-traitance.
2 Structure financière • Composition des capitaux permanents : DLMT/capitaux propres	< 1	
• Autonomie financière : Capitaux propres/Passif	> 20 %	
• Capacité dynamique de remboursement : DLMT/CAF	< 3 ou 4 ans	Par rapport aux deux précédents, ce ratio a l'avantage de montrer si l'entreprise est suffisamment rentable pour rembourser ses emprunts à LMT dans de bonnes conditions. La norme admise est supérieure pour les entreprises réalisant des investissements à délai de récupération élevé. Les anglo-saxons utilisent à la place de la CAF, l'EBITDA (*earnings before interest & tax depreciation, amortization*).
• Couverture du CA HT par le FR : $\frac{\text{Fonds de roulement}}{\text{CA HT}}$		Le FR est une marge de sécurité destinée à couvrir les risques générés par l'activité.

• CA : chiffre d'affaires.

Tableau 6.5 ■ Ratios financiers *(suite)*

Ratios	Norme compa-raison	Commentaires
3 Trésorerie • Couverture du BFR par le FR : FR/BFR • % de mobilisation du poste client : $\frac{\text{Effets escomptés}}{\text{Client + effets escomptés}}$ • Ratio de trésorerie $\frac{\text{Crédit de trésorerie}}{\text{Créances clients (+ escompte)}}$ • Taux apparent d'endettement $\frac{\text{Frais financiers (non retraités)}}{\text{Dette fin. LMT + CT (non retrait.)}}$	> 50 % < 60 % À comparer au taux de financement	Indique la proportion du BFR financé par des ressources stables. Pour les entreprises qui se financent par crédit de mobilisation, signale un risque d'asphyxie lorsqu'il augmente. Évaluer le % maximal de mobilisation de l'entreprise. Ratio utilisé par les banques pour analyser les PME. Indique si le bilan de clôture reflète le véritable endettement financier de l'entreprise. Un taux anormalement élevé est le signe d'une saisonnalité du BFR ou de l'existence de crédits par mobilisation non détectés.
4 Endettement $\frac{\text{Frais financiers}}{\text{Excédent brut d'exploitation}}$ $\frac{\text{Frais financiers}}{\text{Excédent brut d'exploitation}}$	< 30 %	Indicateur avancé de risque de défaillance à l'horizon de 2 à 3 ans. Ce ratio permet de détecter l'entrée dans la spirale infernale du surendettement.
5 Gestion du BFR $\frac{\text{BFR}}{\text{CA HT}} \times 360$ = nombre de jours • Délai client (en jours de CA TTC) : $\frac{\text{Clients} \times 360}{\text{CA HT + TVA collectée}}$ • Délai stockage (en jours de CA HT) : $\frac{\text{Stocks globaux} \times 360}{\text{CA HT}}$		Ratio adapté aux groupes empruntant directement sur les marchés financiers. Les délais d'écoulement relatifs au BFR sont à analyser avec précaution car les postes du BFR à la clôture ne sont pas forcément le reflet de la moyenne de l'année.

Tableau 6.5 ■ Ratios financiers *(suite)*

Ratios	Norme compa-raison	Commentaires
• Délai fournisseurs (en jours d'achats TTC) $\frac{\text{Fournisseurs} \times 360}{\text{Achats HT + TVA déductible}}$ • Taux d'acompte : $\frac{\text{Avances reçues des clients}}{\text{Stocks}}$	Norme selon secteurs	Un allongement du délai fournisseur combiné avec une dégradation de la trésorerie est un signal d'alerte grave. Pour les entreprises à cycle de production long fabriquant des produits spécifiques pour les clients. Indique si l'entreprise parvient à négocier des acomptes client. Un taux trop faible donne l'explication de difficultés de trésorerie.
6 Profitabilité et Rentabilité • Profitabilité commerciale : $\frac{\text{Résultat net}}{\text{CA HT}}$ • Rentabilité économique des capitaux investis : $\frac{\text{Résultat d'exploitationj}}{\text{Immo. productives + BFR exploit.}}$ • Rentabilité financière : $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres – Résultat net}}$		Chaque SIG exprimé en % du CA HT ou de la production permet d'analyser finement l'évolution de la rentabilité et de se comparer aux normes du secteur. Mesure la rentabilité d'un € investi dans l'activité. Mesure la rentabilité d'un € investi par l'actionnaire dans l'entreprise. À comparer au rendement attendu par l'actionnaire. Celui-ci dépend par ailleurs du rendement des OAT, de la prime de risque de la bourse et du secteur d'activité.
7 Investissement • Degré de vieillissement des immobilisations : $\frac{\text{Ammortissements cumulés}}{\text{Valeur brute matériel \& outillage}}$		Une augmentation de ce ratio peut révéler une diminution de l'investissement et à terme un risque de perte de compétitivité.

Tableau 6.5 ■ Ratios financiers *(suite)*

Ratios	Norme compa-raison	Commentaires
8 Productivité $\frac{\text{Production en euro}}{\text{Effectif}}$ $\frac{\text{Production (quantités physiques)}}{\text{Effectif}}$ $\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$		Ensemble de ratios combinant des données physiques avec des données financières ou des données physiques entre elles.

L'analyse financière consiste à suivre un chemin balisé, à se poser des questions en suivant un ordre rigoureux. L'analyste relie l'étude des chiffres à sa propre connaissance de l'entreprise et du secteur d'activité. L'intuition est une qualité nécessaire pour interpréter les données chiffrées.

Bibliographie

BACHY B., SION M., *Analyse financière des comptes consolidés*, Dunod, 2005.

GRANDGUILLOT B. et F., *Analyse financière*, Gualino, 2005.

LANTZ J.-S., *Valorisation stratégique et financière*, Maxima, Paris, 2004.

LOCHARD J., *Les Ratios qui comptent,* Éditions d'Organisation, 2004.

PELLE P., *Le Cash flow, clé du pilotage de l'entreprise*, Eska, 2004.

SOLNICK B., *Gestion financière*, Dunod, 2005.

Chapitre 7

Mesurer l'impact financier des choix stratégiques

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quels modèles d'analyse stratégique utiliser ?
- Comment identifier des axes d'actions stratégiques ?
- Comment bâtir un modèle d'analyse stratégique ?
- Comment monter un plan de financement ?
- Quels critères pour évaluer la rentabilité d'un investissement ?
- Comment conduire une analyse multicritères ?

FORMALISER SON ANALYSE ET SES CHOIX STRATÉGIQUES

PRINCIPE CLÉ

Pour mieux appréhender la performance de l'entreprise, il faut passer de l'analyse financière globale à une analyse permettant une compréhension de l'entreprise par domaine d'activité. On utilisera des modèles d'analyse stratégique qui ont développé des matrices définissant une nouvelle approche de l'équilibre financier fondé sur des flux nets générés par les métiers de l'entreprise.

Rattacher le projet à de grandes tendances

Il s'agit de montrer que le projet ou l'évolution souhaitée pour l'entreprise est cohérent avec de grandes tendances que l'on constate aujourd'hui dans l'environnement général (**tableau 7.1**).

Tableau 7.1 ■ Critères d'appréciation de l'environnement

Économie	Évolution du PIB. Internationalisation des marchés. Internationalisation des clients. Disparition progressive de certains monopoles (énergie, transport).
Facteurs démographiques et sociaux	Allongement de la durée de vie. Taille des ménages. Niveau de la protection sociale d'un pays. Niveau d'éducation d'un pays. % de femmes ayant une activité professionnelle.
Styles de vie, aspirations	Retour à la nature. Développement des loisirs.
Réglementations nationales ou européennes	Lutte contre la pollution. Nouvelles normes de sécurité. Recyclage des matières premières. Production d'énergie à partir de sources renouvelables. Normes comptables IFRS, et d'audit ISA. Loi Sarbanes-Oxley. Réduction du temps de travail.
Nouvelles technologies	Impact d'internet, intranet, blog. Information sécurisée XBRL.

Étudier la dynamique de son secteur

Pour mener cette étude, l'outil le plus adapté semble celui développé par Michael Porter, en le complétant toutefois pour prendre en compte l'aspect réglementaire qu'il exclut volontairement de son analyse (**tableau 7.2**).

Tableau 7.2 ■ Composantes d'un secteur d'activité*

Nouveaux entrants	Même si il n'est pas possible de savoir si de nouveaux acteurs s'apprêtent à entrer sur le marché de l'entreprise, il est important de s'interroger sur les risques qu'une telle entrée se produise dans un avenir prévisible : forte rentabilité, faibles barrières à l'entrée, utilisation de technologie proche…
Clients	Une entreprise n'existe que si elle a des clients pour lui acheter ses produits ou ses services. Il convient donc de s'interroger sur la pérennité de la clientèle : bonne santé, modification de l'actionnariat…
Fournisseurs	Il n'existe de risque à ce niveau que si l'entreprise se trouve confrontée à un nombre de fournisseurs limité et que ceux-ci soient difficilement substituables. La question à se poser est de savoir si les fournisseurs risquent de mettre l'entreprise en situation difficile soit en limitant ses approvisionnements, soit en augmentant les prix.
Produits de substitution et technologie	Toute entreprise est en permanence à la merci d'une innovation qui la mettrait en difficulté. En conséquence, il y aura lieu de regarder les nouveautés apparues dans d'autres secteurs ou d'autres pays.
Réglementation	Toute entreprise risque de subir un jour ou l'autre des contraintes nouvelles qui modifieront ses conditions d'exploitation et en gestion.

* Michael Porter.

L'entreprise aura le choix entre trois stratégies de base :

- ✓ **la domination par les coûts** : l'objectif est d'être le moins cher. L'entreprise propose un produit sans fioritures, sans options. Le danger de cette stratégie est qu'elle peut rapidement déboucher sur une guerre des prix si elle est partagée par plusieurs concurrents ;
- ✓ **la différenciation** : l'entreprise cherche à se positionner sur le marché en rendant son offre unique en apportant un critère de différentiation (notoriété, qualité du produit, services annexes, rapidité, délai de livraison) qui génère le plus souvent un surcoût. La stratégie de différentiation est un succès lorsque l'avantage perçu par le client est supérieur au surcoût ;

- ✓ **la concentration sur une niche** : la niche est un sous-ensemble d'un marché plus vaste, comme une zone géographique limitée, un créneau de clientèle, un produit. L'entreprise cherche à « super-satisfaire » ses clients pour dissuader ses concurrents. Un des dangers de la niche est qu'elle grossisse et devienne ainsi un marché attractif pour des concurrents mieux armés.

L'étude du couple produits/marchés

La segmentation stratégique

La segmentation stratégique a pour but de définir la position de l'entreprise sur son marché afin d'en tirer certaines conclusions utiles à l'action. Un segment stratégique se définira par le croisement entre :

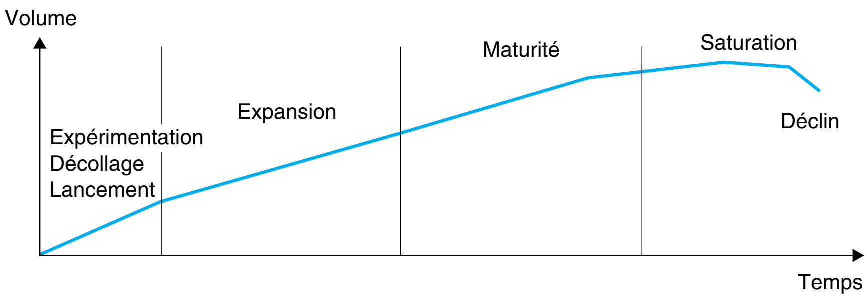
- ✓ **un produit ou un service** : il ne suffit toutefois pas ici de raisonner sur le produit de l'entreprise mais sur l'ensemble de ceux qui, sur le marché représentent une offre cohérente ;
- ✓ **une clientèle ayant des comportements d'achats et des besoins homogènes** : une entreprise de transport qui opère à la fois dans les domaines du transport urbain et du transport scolaire pourra considérer que, malgré la différence de personnes transportées, la clientèle est homogène. Son véritable client est en effet, dans un cas comme dans l'autre, la municipalité ou la collectivité locale. Si la même société exerce également son activité dans le domaine du tourisme, il s'agira là d'un champ d'actions distinct, même si le personnel et le matériel utilisés sont communs aux deux activités ;
- ✓ **une formule de prestation identifiée** : en matière de distribution de produits surgelés, les spécialistes s'interrogent afin de définir si les formules de libre-service spécialisé ou de livraison à domicile constituent ou non un segment homogène. La réponse donnée est généralement négative car ces deux formules constituent des segments différents dans la mesure où les consommateurs choisissent l'une ou l'autre des formules et y restent durablement fidèles.

La courbe de vie des produits

La courbe de vie peut être utilisée pour apprécier l'évolution potentielle des marchés ou positionner les différents produits de l'entreprise (**figure 7.1**). La courbe reprend :

- ✓ en abscisse, les pourcentages de croissance du marché. Il est important de représenter la croissance du marché et non celle du produit de l'entreprise qui peut avoir une évolution différente, voire opposée, à celle du marché. Ainsi, dans le cas d'un produit en fin de vie ou simplement mature, mais pour lequel le nombre de compétiteurs se réduit, une entreprise peut constater une augmentation de ses ventes ;
- ✓ en ordonnée, le temps écoulé depuis la naissance du produit jusqu'à sa disparition.

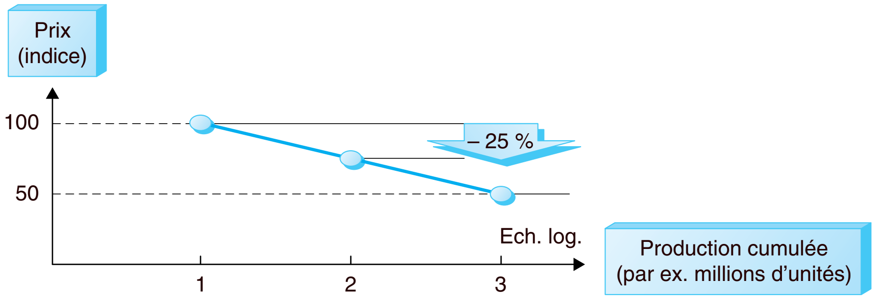
Figure 7.1 ■ Courbe de vie d'un produit



La courbe d'expérience

Une des données essentielles d'une simulation est constituée par les marges prévisibles et leur évolution au cours de la période examinée. La courbe d'expérience (**figure 7.2**) permet de fixer un prix de vente, de vérifier la baisse des prix de revient, de positionner l'entreprise face à la communication. Dans cet exemple, les prix baissent de 25 % à chaque doublement de la production cumulée. C'est ce que recherchent les entreprises qui ont choisi la stratégie de la domination par les coûts.

Figure 7.2 ■ Exemple de courbe d'expérience

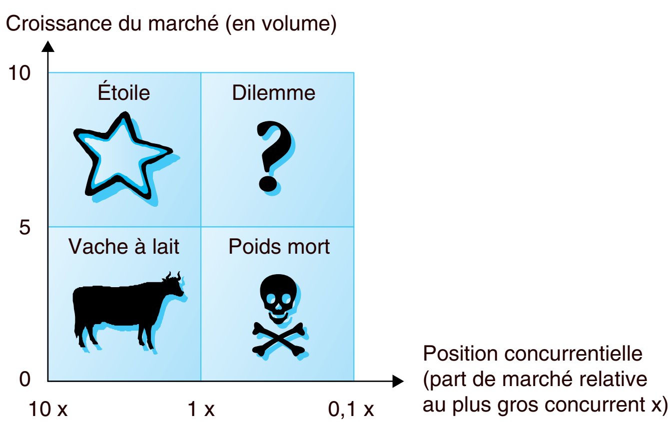


Les matrices stratégiques

La matrice du Boston Consulting Group (BCG)

Cette matrice bien connue (**figure 7.3**) permet d'identifier quatre secteurs en positionnant la croissance du marché (ce qui évidemment repose le problème déjà évoqué de la segmentation) et la part relative de l'entreprise sur le marché (le point x correspond soit au leader du marché, soit au suivant direct si l'entreprise est en position de leader).

Figure 7.3 ■ Matrice du BCG



Chaque produit passera normalement par chaque phase au cours de sa vie : dilemme, étoile, vache à lait et poids mort. L'idéal est d'avoir un portefeuille de produits réparti dans chaque phase (**tableau 7.3**).

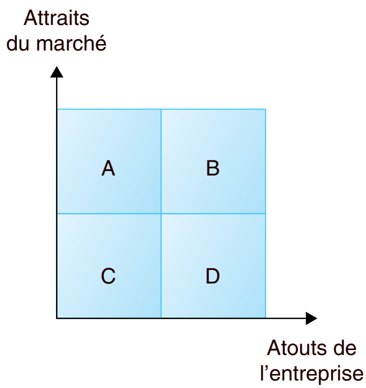
Tableau 7.3 ■ Zones de la matrice BCG

Dilemme	Cette position est de loin celle qui pose le plus de problèmes. Le marché est en croissance, ce qui est toujours attrayant, et l'entreprise, n'étant pas leader a, de ce fait, des prix de revient supérieurs à ceux de ses concurrents. En toute logique, l'écart de prix de revient existant va continuer à se creuser si rien n'est fait. Il faut donc obligatoirement réagir, soit en tentant de rejoindre le peloton de tête, soit en sortant du marché.
Étoile	La société a une part de marché supérieure à celle de ses concurrents, mais dans un marché en croissance, voire en explosion. Cette position doit normalement permettre de dégager des résultats positifs. Cela n'est pas toujours le cas, si la société décide de profiter de son avantage pour baisser ses prix de vente et accentuer son avance. Même si tel n'est pas le cas et que la société réalise des marges, les flux de trésorerie peuvent être en négatifs. Un produit en forte croissance nécessite, par définition, des investissements importants, tant au niveau corporel (usines, points de vente, etc.) qu'au niveau incorporel (publicité, promotion, etc.).
Vache à lait	Ce sont des produits dont les marchés sont en croissance faible, voire en récession mais où l'entreprise dispose d'une position de leader. Les stratèges considèrent fréquemment que la position idéale est d'avoir une part de marché égale ou supérieure au double de celle du principal concurrent.
Poids mort	La société est en position de suiveur dans un marché à faible croissance. Cette position est pour le moins délicate puisque l'entreprise a normalement des prix de revient supérieurs à ceux du ou des leaders et peu d'action sur les prix de vente qui sont fixés par le leader.

Matrice « atouts-attraits »

La logique fondamentale de cette nouvelle matrice est identique à la précédente puisqu'elle croise un jugement du marché avec un jugement sur le positionnement de l'entreprise sur ce marché. La différence vient de ce que, contrairement à la matrice du BCG, elle ne juge pas uniquement le marché sur son taux de croissance et la position de l'entreprise en fonction de la part de marché. Cette matrice constitue un support permettant de formaliser le travail d'analyse stratégique d'une équipe de direction (**figure 7.4**).

Figure 7.4 ■ Matrice Attraits/Atouts



Attraits du marché	Atouts de l'entreprise
La croissance du marché. La durée du marché. La taille du marché. La faiblesse de la concurrence. La rentabilité du marché. La rotation du capital. Le contexte social. L'internationalisation.	La part de marché de l'entreprise. L'utilisation du circuit de distribution La notoriété sur le secteur. La maîtrise du processus de production. L'expérience, la productivité, la qualité. Les synergies avec d'autres activités. Les ressources déjà disponibles. Les hommes.

La règle de jeu va, comme pour la matrice du BCG, consister à positionner les produits ou les formules proposées par l'entreprise dans l'une des quatre cases. La case C présente le minimum d'intérêt, puisque la société n'a pas ou peu d'atouts pour espérer réussir sur un marché peu attractif. On voit mal, dans ce dernier cas, l'intérêt de s'engager ou de persévérer sur ce produit.

ATTENTION

Le risque de cette matrice est sa subjectivité, si la démarche n'est pas menée avec rigueur.

La méthode proposée par la Cegos limite au maximum cette subjectivité. Elle consiste à :

✓ attribuer à chaque facteur d'attrait et d'atout une note sur une échelle de 0 à 10. Le zéro correspond à l'absence totale d'intérêt, le 10 au maximum possible ;
✓ fixer une note correspondant à des faits et non à des impressions. À titre d'exemple, si l'on prend l'atout « part de marché », on notera[1] :
  - 10 si l'entreprise est leader avec un volume double du concurrent direct,
  - 0 si l'entreprise n'a que 10 % de la part du marché du leader,
  - entre les deux, on procédera à une interpolation linéaire ;
✓ pondérer les notes si nécessaire, afin de tenir compte du caractère déterminant de certains facteurs. On retiendra une pondération variant de 1 à 3 ;
✓ prévoir des notes éliminatoires : les moyennes cachent ou atténuent des phénomènes particuliers qui pourraient se révéler hautement significatifs.

La chaîne de valeur de l'entreprise

Dans cette démarche, l'entreprise se définit comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et distribuer son produit. Ces activités sont distinctes les unes des autres, mais reliées entre elles dans le but de fournir un service à un client. Elles sont regroupées au sein d'une chaîne de valeur. Chacune de ces activités peut, en effet, être créatrice de valeur pour le client, soit en permettant une réduction de coût, soit en apportant un facteur de différenciation. On distingue deux catégories d'activités :

✓ **les activités principales** sont celles qu'impliquent la réalisation du produit ou du service, sa commercialisation, son transport jusqu'au client et le service après-vente.
✓ **les activités de soutien** sont celles qui viennent en support des activités principales : approvisionnement, gestion des ressources humaines. L'infrastructure de la firme désigne la direction générale, la gestion financière, etc.

---

1. Tous les critères ne peuvent malheureusement faire l'objet d'un calcul aussi précis.

DANS QUEL CAS UTILISER CETTE ANALYSE ?

- Recherche d'avantages concurrentiels sur chacune des activités de l'entreprise.
- *Benchmarking* : comparaison à d'autres entreprises.
- Allocation de ressources : l'entreprise a-t-elle vocation à réaliser elle-même cette activité ou a-t-elle intérêt à la sous-traiter ?

Le positionnement stratégique de l'entreprise

La phase de positionnement suit la phase d'analyse stratégique. Elle consiste à :

✓ définir la mission ou le métier de l'entreprise en terme de service rendu ;
✓ positionner l'entreprise sur son marché (s'il s'agit d'une entreprise existante, garde-t-on ou modifie-t-on le positionnement actuel ?) ;
✓ définir les objectifs sur la durée du plan ;
✓ formaliser les plans d'action qui seront cadencés dans le temps.

PRINCIPE CLÉ

Il s'agit de compléter l'analyse financière qui produit des indicateurs de structure et de rentabilité sur des données passées. En effet, seule la prise en compte d'une rentabilité prévisionnelle permet de cerner approximativement la valeur réelle d'une entreprise. Il est plus utile d'envisager la stratégie nouvelle et les résultats qui en découleront afin d'équilibrer les besoins et les ressources.

▶ MESURER L'IMPACT FINANCIER

Bâtir un modèle de simulation

Composantes d'un modèle

Un modèle est une représentation d'une problématique que l'on désire étudier afin d'en permettre la communication, le travail en groupe, afin de faciliter la prise de décision. Le travail sur le choix et la définition des relations et des variables constitue véritablement le cœur même de la tâche du concepteur du modèle. Cette définition

doit se faire à partir de la prise en compte des questions que l'on veut que le modèle éclaire (**tableau 7.4**).

Tableau 7.4 ■ Relations entre les variables d'un modèle

Composante	Définition	Recommandation
Variables de décision	Ce sont les premiers éléments à définir pour construire un modèle. Ils sont choisis pour analyser la pertinence d'une décision. Il s'agira par exemple de la valeur actualisée rapportée à l'investissement pour une décision d'investissement, ou de la progression du bénéfice net par action pour une acquisition d'entreprise.	Dans des cas fréquents et plus complexes, on fixera plusieurs variables de décision et on définira une "région", c'est à dire des fourchettes admissibles pour chacune de ses variables correspondant à l'acceptation de la décision. Par exemple, les conditions d'acceptation d'un projet peuvent être d'atteindre, soit une valeur actualisée par euro investi supérieure à 2, soit un bénéfice par action jamais en repli et dépassant 10 % de croissance annuelle à partir de l'année 3.
Variables d'entrées	La conception du modèle nécessite ensuite de définir quelles variables doivent être retenues comme ayant une influence sur les variables de décision : • les variables externes décrivant l'environnement, comme le taux de change des monnaies, le cours des matières premières, • les variables d'action qui représentent les choix qui dépendent du décideur, comme, le montant de l'investissement industriel et publicitaire pour le lancement d'un produit.	Le choix du nombre de variables retenus détermine fortement la complexité du modèle, et c'est par là notamment que le bon compromis simplicité/représentativité devra être trouvé. Ainsi, on décidera si il est licite de raisonner toutes références de produits confondues, ou si on devra distinguer des familles, (comme c'est souvent le cas dans les modèles de plan à moyen terme), des sous-familles ou même si les données doivent être établies au niveau de la référence élémentaire.
Relations	Enfin, le modèle décrira les relations permettant de calculer les variables de décision à partir des variables d'action et des variables externes. Ces relations peuvent être de simples calculs comptables, ou représenter des interdépendances plus complexes.	Par exemple, la part de marché pourra être choisie comme variable de décision et être calculée à partir d'un sous-modèle économétrique la reliant au prix de vente et au niveau d'investissement publicitaire.

Tableau 7.4 ■ Relations entre les variables d'un modèle *(suite)*

Composante	Définition	Recommandation
Relations *(suite)*		Cela implique évidemment que l'on ait su modéliser une telle relation, à partir de statistiques sur les lancements de produits comparables réalisés dans le passé, par exemple.

L'ergonomie du modèle devra permettre de naviguer le plus simplement possible, en distinguant des blocs de variables correspondant à des domaines différents. On pourra, par exemple, constituer le bloc des prévisions de ventes, avec les prévisions par familles, tout en se réservant la possibilité d'entrer des prévisions à un niveau global, le modèle se chargeant de proposer un éclatement à la famille de produits sur des bases historiques.

Les scénarii

Les relations ayant été modélisées, la définition de l'ensemble des valeurs des variables externes et des variables d'action correspond à un scénario. Le scénario sera jugé par les valeurs de variables de décision établies par le modèle. On pourra donc valider ou non les décisions représentées par les variables d'action.

À RETENIR

Il est important de rester lucide et critique sur les choix faits sur les variables d'action et les variables externes. Ces variables sont un ensemble de prévisions, d'hypothèses et d'objectifs, et ne sont pas, pour la plupart, des valeurs certaines.

On étudiera plusieurs scénarii correspondant à des alternatives, c'est à dire définis par un autre choix de certaines variables d'action. Par exemple, réduire l'investissement industriel en acceptant une augmentation du prix de revient, augmenter la publicité pour augmenter la part de marché, etc.

CONSEIL

Il ne faut pas craindre de construire des alternatives contrastées, différant les unes des autres par plus que de faibles variations sur l'une des variables.

Construire le plan de financement

C'est un document prévisionnel permettant au directeur financier de mettre en place les financements stables (emprunts, comptes courants d'associés et apports en capital) nécessaires pour financer la croissance et les investissements prévus. Il existe deux modèles de plan de financement :

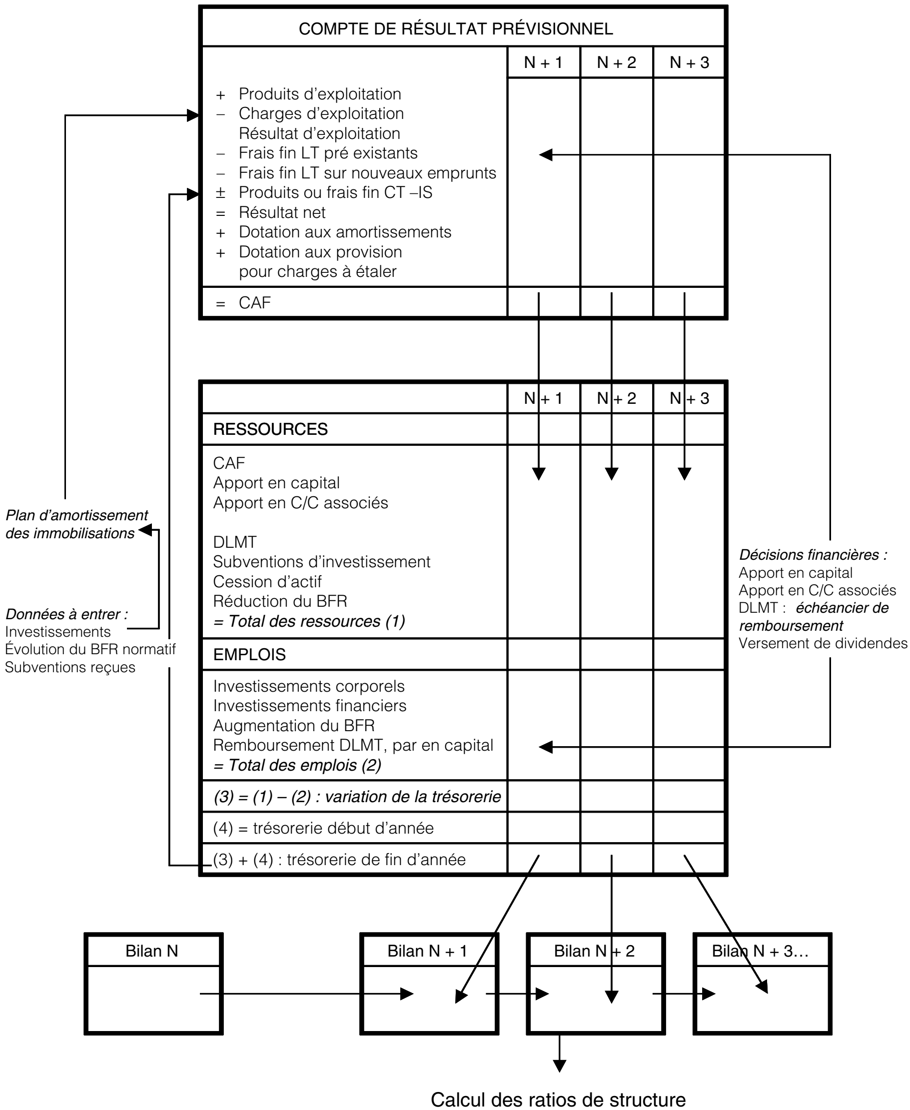
- ✓ **le modèle basé sur l'unité de trésorerie** qui regroupe l'ensemble des ressources et des emplois sans distinguer selon leur nature (**figure 7.5**).
- ✓ **le modèle calqué sur le tableau de flux de trésorerie** qui éclate les flux en trois grandes fonctions : flux de trésorerie de l'activité, flux de trésorerie lié à l'investissement, flux de trésorerie lié au financement.

☛ Chapitre 4

La construction du plan de financement suppose la détermination préalable du BFR normatif exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires HT.

☛ Chapitre 2

Figure 7.5 ■ Modèle de plan de financement basé sur l’unité de la trésorerie



Les critères de choix d'investissement

Le but du calcul de rentabilité économique est d'apprécier si l'investissement envisagé est rentable et dans quelles proportions. Ne serait-ce qu'à cause de la limitation des capitaux disponibles, ce calcul permettra de comparer la rentabilité de l'investissement avec celle des autres projets. Un calcul de rentabilité n'aura cependant de sens que si les prévisions d'encaissements et de décaissements ont été déjà très affinées.

RÈGLE D'OR

On dégagera d'abord la rentabilité économique de l'investissement, sans s'occuper particulièrement de son financement, puis la rentabilité financière après la prise en compte du financement.

Pour apprécier les gains futurs d'un investissement, il faudra décomposer le solde des flux financiers engendrés par celui-ci sur la durée de vie du projet, autrement dit calculer sa capacité d'autofinancement (CAF).

☛ Chapitre 6

Ces flux peuvent être de deux sortes, soit un apport de chiffre d'affaire supplémentaire, soit des économies de coûts. La durée de vie du projet est le temps au bout duquel l'investissement aura cessé de produire ses effets. On retiendra, soit la durée de vie de l'équipement, soit la durée de vie du produit.

L'actualisation

L'actualisation est la méthode universelle pour calculer la rentabilité, en rapprochant des valeurs générées sur des périodes différentes. Elle repose sur la notion de *préférence pour le présent* qui, elle, sera quantifiée par le taux d'actualisation. L'actualisation est l'inverse de la capitalisation. Elle s'appuie sur l'utilisation d'une table des valeurs actuelles qui n'est autre que l'inverse d'une table d'intérêts composés. Un taux d'actualisation généralement normé dans une entreprise, représente le coût des financements de l'entreprise.

EXEMPLE D'UN PLACEMENT À 10 % SUR UN AN

100 euros placés en année n, rapporteront 110 euros (100 € × 1,10) en année n + 1. C'est le principe de la capitalisation.

110 euros acquis en année n + 1, sont équivalents à 100 euros (110 € / 1,10) en année n. C'est le principe de l'actualisation.

Le délai de récupération (DR)[1]

Le DR est le temps nécessaire pour que l'entreprise soit remboursée des fonds qu'elle a dépensé pour réaliser l'investissement. Lorsqu'il y existe plusieurs projets de même nature en concurrence, on aura tendance à retenir celui dont le DR est le plus court. C'est un phénomène qu'on rencontre souvent dans les PME et les entreprises anglo-saxonnes soucieuses de rentabilité à court terme. Étant un critère de liquidité, il s'accompagne généralement d'un autre critère plus axé sur la rentabilité, comme la valeur actuelle nette ou le taux interne de rentabilité.

La valeur actuelle nette (VAN)

La VAN permet de connaître immédiatement si un projet est rentable ou non. La valeur actuelle nette mesure le vrai bénéfice économique restant à l'entreprise, après remboursement de l'investissement, et actualisation des gains futurs[2], c'est-à-dire la capacité d'autofinancement (**tableau 7.5**).

$$VAN = -I + \frac{G_1}{1 + a} + \frac{G_2}{(1 + a)_2} + (\ldots) + \frac{G_n}{(1 + a)_n}$$

I = montant de l'investissement a = taux d'actualisation

G = gain futur n = durée du projet

1. Temps de retour *(payback)*.
2. Équivalent au paiement d'un intérêt égal au taux d'actualisation sur les fonds restant investis.

Tableau 7.5 ■ Investissement d'installation dans une grande surface

Années	Investissement	CAF	Actualisation (10 %)	CAF actualisée
0	– 2 000			– 2 000,00
1		400	0,909	363,60
2		600	0,826	495,60
3		800	0,751	600,80
4		800	0,683	546,40
5		600	0,621	372,60
VAN				379,00

Le taux interne de rentabilité (TIR)

Le TIR est un taux d'actualisation qui annule la VAN, c'est-à-dire le taux auquel il faudrait emprunter de l'argent à intérêts composés, pour que l'opération se solde sans bénéfice ni perte (**tableau 7.8**).

$$0 = -I + \frac{G_1}{1 + t} + \frac{G_2}{(1 + t)_2} + (\ldots) + \frac{G_n}{(1 + t)_n}$$

a = taux d'actualisation
I = montant de l'investissement
t = TIR
G = gain futur
n = durée du projet

Ce calcul s'effectue par approches successives, jusqu'à ce qu'on ait reconnu les deux taux qui permettent de s'approcher d'une VAN égale à zéro (à l'aide d'une valeur positive, puis négative). C'est un processus itératif par excellence.

CONSEIL

- VAN > 0 ou TIR > a = Projet adopté
- VAN < 0 ou TIR < a = Projet rejeté

Tableau 7.8 ■ Investissement d'installation dans une grande surface

Années	Investissement	CAF	CAF actualisée			
			TIR : 16 %		TIR : 18 %	
0	– 2 000					
1		400	0,862	344,8	0,847	338,9
2		600	0,743	445,9	0,718	430,9
3		800	0,641	512,5	0,609	486,9
4		800	0,552	441,8	0,516	412,6
5		600	0,476	285,7	0,437	262,3
VAN	TIR = 16,5		+ 30,7		– 128,4	

Accroître la valeur pour l'actionnaire nécessite d'augmenter la valeur de l'entreprise par la croissance et la rentabilité. Le ROCE mesure la création de valeur générée par un projet d'investissement.

☛ Chapitre 2

Les décisions en environnement aléatoire

Étude de sensibilité

On étudiera des scénarii introduisant la sensibilité à certaines variables externes. C'est la technique du « *what if* » : que se passerait-il si telle variable externe s'écartait de la « valeur choisie » ? Par exemple, que deviendrait la rentabilité d'un projet si le coût d'une matière flambait, si le taux de change USD décrochait de son taux actuel ?

L'analyse de sensibilité permet de mettre en évidence les variables sensibles : celles qui sont les plus aléatoires et dont l'impact sur les variables de décision est le plus grand.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Prendre de grandes amplitudes sur ces variables sensibles. Cela correspond souvent à une attitude de réalisme traduisant le grand degré d'incertitude. Le mérite est d'évaluer lucidement un risque.

Cette pratique pousse aussi à imaginer des alternatives réduisant la sensibilité à la variable incertaine. Ainsi la recherche d'un meilleur équilibrage entre des achats et des ventes en USD réduit le risque aux fluctuations du taux USD/EUR.

Elle permet aussi d'anticiper des décisions que l'on sera amené de prendre si une variable externe atteint une valeur critique. Par exemple, penser à délocaliser une production si le USD tombe en dessous d'une valeur seuil, et dans l'immédiat concevoir des outillages permettant cette délocalisation.

L'analyse de sensibilité a aussi pour objectif, chaque fois que cela est pertinent, de mettre en évidence les seuils des variables sensibles qui correspondent à un changement de sens de la décision. Ainsi, en de çà d'un volume de ventes, que nous appelons le seuil, l'investissement ne sera plus rentable. Au delà d'un coût de revient, la marge ne permet plus de dégager une profitabilité suffisante.

RÈGLES À RESPECTER

Pour déterminer les paramètres sensibles, on simulera :

- une variation de 10 % des paramètres sensibles et on recalculera le TIR ; on classera les paramètres par ordre de sensibilité décroissante ;
- les variations maximum admissibles de chacun des paramètres pour que le projet reste rentable.

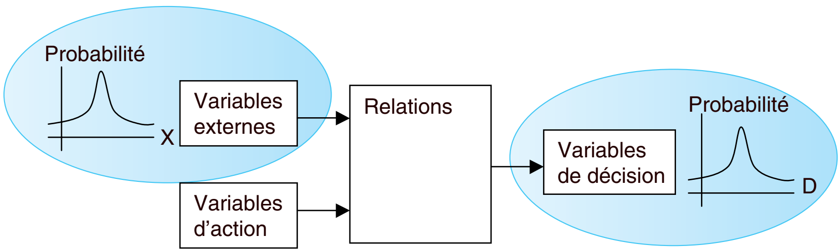
Méthode de Monte-Carlo

La limite des analyses de sensibilité est atteinte, si le nombre des cas traités devient trop important, avec toutes les combinaisons traduisant ce qui se passerait si une première variable avait telle valeur, et une seconde telle autre, etc. en étendant le processus à un nombre élevé de variables.

Une technique, connue sous le nom de méthode de Monte-Carlo (**figure 7.6**) consiste à modéliser la distribution de probabilité des variables externes, et à simuler la distribution des probabilités qui en résulte sur les variables de décision. La conclusion exprimera, par exemple, qu'il y a 90 % de chances pour que la rentabilité

dépasse la valeur fixée comme objectif. Cette formulation qui pondère par une méthode probabiliste les occurrences trop nombreuses et dispersées de multiples analyses de sensibilité donne au manager une information plus structurée et mieux apte à aider sa décision.

Figure 7.6 ■ Relations entre les variables d'un modèle Monte-Carlo



Un modèle de simulation nécessite un effort de conceptualisation pour dégager, à partir des données détaillées et de relations complexes, une structure agrégée plus manipulable.

Bibliographie

GUEDJ N., *Finance d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2000.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K., *La conquête du futur*, InterÉditions, 1995.

JOHNSON G., SCHOLES H. et FRÉRY F., *Stratégique*, Pearson, 2002.

PLUCHART J.-J., *L'Ingénierie de projets créatrice de valeur*, Éditions d'Organisation, 2001.

SAVALL H. et ZARDET V., *Le Nouveau Contrôle de gestion*, Eyrolles, 1992.

Chapitre 8

Optimiser les opérations d’ingénierie financière

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quelles sont les spécificités des fusions, scissions… ?
- Dans quels cas proposer une offre publique ?
- Comment et à qui ouvrir le capital d’une société ?
- Quelles techniques privilégier pour restructurer un bilan ?
- Comment monter un LBO – LBI ?
- Que recouvrent la titrisation, la défaisance, une entité *ad hoc*… ?

▶ STRUCTURER SON ENTREPRISE

PRINCIPE CLÉ

L'objectif d'une prise de contrôle est généralement la recherche de synergies industrielles ou financières. Elle s'effectue par l'acquisition des titres de la société cible.

Les fusions, acquisitions

Le terme de fusion-acquisition couvre, en réalité, une pluralité de situations. Il peut se réaliser, soit en transférant les actifs et les passifs de l'activité, soit en transférant les titres de la société dans laquelle l'activité s'exerce. Le transfert peut prendre la forme d'une vente ou d'un apport d'une activité, d'une vente ou d'un apport de titres d'une société, d'une absorption d'une société (**tableau 8.1**).

Tableau 8.1 ■ Spécificités de chaque opération

Vente d'une activité	Les entités juridiques demeurent telles quelles. Transfert des actifs et des passifs de l'activité. Modification de la valeur des sociétés.
Vente des titres d'une société	Tous les éléments du bilan restent dans la même structure juridique ; seuls les titres changent de propriétaire.
Apport d'une activité	La société qui transfère l'activité recevra des titres de la société qui reçoit l'activité (pas de flux financiers) ; la société qui l'acquiert réalisera une augmentation de capital pour financer l'acquisition. Les deux sociétés sont liées par une participation commune dans l'activité après l'opération.
Apport des titres d'une société	Les titres changent de main, mais pas l'activité. L'organigramme est modifié mais les sociétés juridiques sont conservées.
Absorption	La société absorbée disparaît juridiquement après cession de l'activité. La société qui cède l'activité recevra des titres de la société qui reçoit l'activité (pas de flux financiers). La société absorbante doit déposer un projet de fusion au greffe du tribunal de commerce, qui nommera un commissaire aux apports et à la fusion afin de vérifier la légalité du projet.

Des différences juridiques, fiscales, stratégiques et financières caractérisent chaque mode de transfert :

- ✓ **conséquences juridiques** : alors qu'un apport impliquera un lien d'actionnariat entre la société cédante et l'acquéreur, la vente permet d'éradiquer ce lien ;
- ✓ **conséquences fiscales** : *via* l'apport de titres, les parties doivent définir ensemble le pourcentage de capital détenu, celui-ci générant les caractéristiques fiscales du transfert (participation, consolidation…) ;
- ✓ **conséquences stratégiques ou de structures** : les apports partiels ou en totalité, ou les ventes d'activité amputent concrètement le cédant au profit de l'acquéreur réduction du bilan). Les apports ou vente de titres modifient l'organigramme juridique mais conservent l'intégralité de la structure exerçant l'activité ;
- ✓ **conséquences financières** : la vente implique un flux financier (coût d'acquisition) du concessionnaire vers le cédant, alors que l'apport annihile ce flux (échange de titres).

Ces opérations posent le problème de la détermination :

- ✓ du prix de la société absorbée qui devra tenir compte des participations éventuelles de l'une des sociétés dans l'autre, ou des sociétés entre elles ;
- ✓ du rapport d'échange et du montant de l'augmentation de capital qui en découle.

☛ Chapitre 9

FISCALITÉ : RÉGIME DE FAVEUR LORSQUE L'ENTREPRISE EST SOUMISE À L'IMPÔT SOCIÉTÉ

- La société absorbée est exonérée des plus-values de fusion et de la reprise des provisions qui concerne leur objet.
- La société absorbante réintègre dans ses bénéfices les plus-values constatées sur les éléments amortissables (échelonnement possible sur cinq ans). En contrepartie, elle calcule les dotations aux amortissements à partir de la valeur de rachat de ces actifs.

Les offres publiques

L'offre publique consiste pour une personne physique ou morale à faire connaître publiquement aux actionnaires d'une société cotée qu'elle est prête à acquérir tous leurs titres à un prix déterminé (**tableau 8.2**). Son déroulement est très réglementé :

✓ présentation d'un dossier d'offre irrévocable au Conseil des marchés financiers (CMF) par des organismes bancaires garant de l'exécution de l'opération ;

✓ établissement d'une note d'information à faire viser par la Commission de opérations de bourse (COB) ;

Tableau 8.2 ■ Typologie des offres publiques

Offre publique d'achat (OPA)	Une OPA consiste à proposer aux actionnaires d'une société de racheter toutes leurs actions à un certain prix. Elle porte sur l'intégralité des actions. Elle vise à prendre le contrôle de la société.
Offre publique d'échange (OPE)	Une OPE permet à une société de prendre le contrôle d'une autre. Au lieu de payer cash, l'entreprise propose aux actionnaires de la société cible d'échanger leurs actions contre des actions de sa propre société.
Offre publique de retrait (OPR)	Les actionnaires minoritaires peuvent vendre leurs actions ; le groupe de contrôle à l'obligation de les acquérir. Cette procédure est obligatoire en cas de : • transformation de la société en société en commandite par actions • flottant ramené à moins de 5 % des droits de vote ; l'offre peut être proposée par le majoritaire ou le minoritaire. Le prix minimum doit être égal à la moyenne des soixante dernières bourses. Les titres seront radiés de la cote.
Offre publique simplifiée	On en distingue quatre : • offre de rachat par le groupe de contrôle • offre d'achat de blocs de contrôle • offre limitée à 10 % pour permettre à la société de racheter ses propres actions • offre d'achat de titres ne donnant pas de droit sur le capital
Offre publique obligatoire	Toute personne physique ou morale qui acquiert 1/20, 1/10, 1/2, 2/3 du capital d'une société cotée doit en informée celle-ci, ainsi que le CMF. Il en est de même lorsque la participation devient inférieure aux seuils déjà cités.

Tableau 8.2 ■ Typologie des offres publiques *(suite)*

Certificats de valeur garantie (CVG)	Ils représentent une garantie de valeur à une date future remise aux personnes qui gardent leurs titres. Dans le cadre d'une OPA, on peut envisager un règlement partiel et un CVG. Dans le cadre d'une OPE, l'échange aura lieu en remise de titres et en CVG.
Ramassage en bourse	Il y a obligation de déposer une offre publique dès qu'une personne franchit le seuil de 1/3 du capital, ou lorsqu'elle détient entre 1/3 et 1/2 du capital, elle augmente sa participation de 2 %.

- ✓ suspension des cotations dans l'attente de l'avis du CMF sur la recevabilité de l'offre ;
- ✓ reprise des cotations et diffusion de la note d'information dans le public ;
- ✓ déroulement de l'opération ;
- ✓ clôture de l'opération et publication du résultat définitif.

Les offres concurrentes peuvent être déposées jusqu'à cinq jours de bourse avant la clôture de l'offre initiale et présenter une surenchère d'au moins 2 %. L'initiateur de l'offre d'origine dispose de cinq jours pour décider de maintenir son offre de départ, l'abandonner ou la modifier.

▶ OUVRIR SON CAPITAL

Le capital investissement

Le capital investissement concerne des investissements en fonds propres ou quasi-fonds propres dans les entreprises, généralement non cotées, afin de financer la pré-création, le développement ou la transmission. L'objectif principal est la réalisation de plus-values à long terme rémunérant le risque pris.

Le capital investissement couvre trois métiers : le capital-risque, l'acquisition d'entreprises en utilisant l'effet de levier

PRINCIPE CLÉ

Pour favoriser le développement de leur entreprise, les investisseurs sont parfois contraints d'ouvrir le capital à des investisseurs externes à l'entreprise. Les opérations présentées ci-dessous sont des moyens d'y parvenir sans perdre le contrôle de la société.

de l'endettement, et le capital développement. Ces métiers sont essentiellement exercés en France par des financiers.

CRITÈRES DE CHOIX D'UN PARTENAIRE FINANCIER

- **Critères objectifs** : capacité d'apport en fonds propres, affiliation, rayonnement géographique, spécialité, conditions de sortie…
- **Éléments subjectifs** : profil et expérience de l'équipe de l'investisseur, mode de fonctionnement interne, stratégie et philosophie de l'investisseur…

Le choix des investissements

Le rôle des chargés d'affaires est :

✓ d'analyser les business plan des projets ;

☛ Chapitre 10

✓ de les évaluer au travers de l'historique de l'entreprise dans le cadre du capital-développement et du capital-transmission. Pour les projets de capital-risque, l'évaluation portera sur le couple produit-marché, la stratégie et la compétitivité, l'équipe dirigeante, les compétences en management, les projections financières, le financement et le type d'investissement ;

✓ d'en sélectionner certains. Un bilan des forces et des faiblesses de chaque projet sera examiné par la direction de l'organisme de capital-risque. Le choix repose souvent sur un arbitrage risque-rentabilité. Par exemple, plus une entreprise est jeune, et plus la rentabilité attendue sera élevée.

Le suivi des investissements peut prendre une forme légère matérialisée par un flux d'information et des rencontres régulières avec la direction. Dans le cadre d'un partenariat, l'organisme en capital-risque fera bénéficier l'entreprise de services : association aux grandes

décisions stratégiques, participation au conseil d'administration, aide à la recherche de partenaires industriels, de financements…

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

L'objectif de l'organisme de capital-risque étant de rester quelques années afin de réaliser une plus-value, les modalités de sorties seront négociées dès le départ. La sortie peut être réalisée par cession de titres aux actionnaires de la cible ou à des tiers, ou par introduction en bourse.

Le montage des interventions en fonds propres

Le montage a pour but d'équilibrer les relations entre actionnaires majoritaires (recherche de fonds propres sans perte de contrôle) et minoritaires (recherche de rentabilité).

Les titres seront évalués selon les méthodes courantes. Une participation minoritaire entraîne une décote d'environ 30 %. Dans le cas d'une start-up, la méthode d'évaluation retenue sera celle des *cash flow* futurs basés sur les chiffres du business plan.

☛ Chapitre 9

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

L'investisseur pourra réduire son risque en fractionnant son investissement ou en introduisant des clauses de *profit sharing* (correction dans le temps de la valeur de l'entreprise en fonction de la réalisation de certains objectifs).

Le plus souvent, l'organisme de capital-risque prend une participation en capital (réalisée dans le cadre d'une augmentation de capital) sous la forme d'actions ordinaires (privilégié pour des créations), d'actions à dividende prioritaire sans droit de vote ou d'actions à bons de souscription d'actions (lorsque l'entreprise prévoit d'accéder au marché boursier). Temporairement, il peut souhaiter être créancier

de l'entreprise ; la participation prendra la forme d'obligations, de prêts participatifs, d'obligations convertibles en actions (possible après trois ans d'activité pour une SA), d'obligations à bons de souscription d'actions ; le but étant de transformer la créance en actions.

Les relations entre les actionnaires et l'organisme de capital-risque (organisation du partenariat et sortie) seront formalisées dans un protocole d'investissement, un pacte d'actionnaires, une garantie de passif.

☛ Chapitre 9

L'entrée en bourse

Une société de capitaux a la possibilité de mettre sur le marché boursier une partie de ses actions (25 % au minimum à la cote officielle, 10 % sur le second marché). La commission des opérations de bourse (COB), définit et surveille les conditions de cette introduction. Elle s'assure avant tout de la bonne santé économique du candidat, et de la fiabilité de l'information financière qu'il est capable de fournir.

La mise à la disposition des titres de la société introduite en bourse peut s'effectuer selon quatre modes :

- ✓ **cotation directe** : il s'agit de trouver un prix d'équilibre (premier cours coté) en introduisant progressivement sur le marché les titres. Deux jours avant le premier jour de cotation, un avis précisera le nombre de titres proposés et le prix minimal de cession. La vente se fera progressivement en fonction des demandes, Euronext limitant la variation des cours à 10 %. Cette technique est peu utilisée ;
- ✓ **offre à prix minimal** : le prix de vente sera établi à partir des demandes des futurs acheteurs et une offre minimale préalablement annoncée. Euronext classe les demandes par ordre décroissant de prix. Les demandes dépassant souvent l'offre, Euronext procède alors à des réductions de demandes en éliminant les cours extrêmes et en servant les autres selon un prorata. Le cours officiel correspond au dernier cours servi ;

- ✓ **offre à prix ferme** : les titres sont proposés à un prix déterminé à l'avance. La société peut décider de pourcentage à servir par catégorie d'acheteurs (institutionnels, particuliers…) ou qu'une personne ne soit servie qu'une seule fois ;
- ✓ **offre à prix ouvert** : les investisseurs présentent des ordres d'achat à prix limité dans une fourchette connue avant le premier jour de cotation. Le premier cours coté correspondra à la limite la plus basse de la demande servie.

L'actionnariat des salariés

> **IL EST UN MOYEN DE MOTIVATION PAR RAPPORT :**
> - aux conséquences financières du travail du salarié ou de son service (optimisation des coûts, qualité de service…) ;
> - à la situation financière de l'entreprise (rentabilité…) et à ses enjeux stratégiques (métier, clients, produits…) ;
> - à certaines décisions délicates liées à la survie de l'entreprise.

Stock options et BSPCE

Les plans incitatifs ont pour objet de motiver les dirigeants pour les projets les plus innovants. Ces plans prennent deux formes différentes selon qu'il s'agit d'attribution d'options de souscription ou d'options d'achat d'actions. Le détenteur de ces titres bénéficie du droit d'obtenir à terme des actions de l'entreprise à un prix fixé d'avance. Les bons de souscription sont plus avantageux pour l'entreprise car elle augmente ses fonds propres sans créer de nouvelles charges, alors que dans le cas des options d'achat, elle doit acheter le nombre d'actions et les porter jusqu'à la levée de l'option. Leur montant est limité à une part du capital.

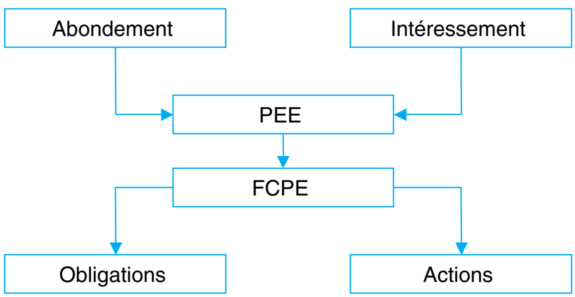
Le prix sera fixé au jour où l'option est consentie. Il restera inchangé durant la durée de l'option. Pour qu'un plan soit motivant, il faut qu'il y ait des perspectives de plus-values importantes. L'idéal serait que l'entreprise soit introduite en bourse au terme de l'option. Dès que les bénéficiaires ont levé l'option, ils deviennent actionnaires de plein droit.

Plan épargne entreprise (PEE)

Les avantages du plan épargne entreprise (**figure 8.1**) sont multiples :

- ✓ consolidation de la trésorerie et désendettement bancaire pour l'entreprise, et renforcement de ces fonds propres ;
- ✓ renouvellement de l'actionnariat et désengagement des minoritaires ;
- ✓ animation de la vie du titre et constitution d'un noyau dur dans le capital.

Figure 8.1 ■ Montage du PEE



▶ PROCÉDER À DES RESTRUCTURATIONS FINANCIÈRES

PRINCIPE CLÉ

Les postes de l'actif et du passif ne sont plus considérés comme immuables mais imposent la recherche permanente d'une composition optimale et d'un volume réduit.

Restructurer l'actif

L'externalisation des immobilisations

Cette opération consiste à confier le financement et la gestion de certaines immobilisations à des tiers spécialisés. Les immobilisations concernées sont accessoires par rapport à l'activité de l'entreprise et sont généralement peu spécifiques (flottes de véhicules, équipements informatiques…).

Le coût de l'immobilisation est refacturé par le tiers spécialisé à l'entreprise utilisatrice dans le cadre d'une prestation globale, pouvant inclure des approvisionnements, des frais de personnel, des frais d'entretien et de réparation.

La relation contractuelle avec l'entreprise utilisatrice doit être suffisamment longue pour assurer au tiers spécialisé la couverture financière de son investissement initial.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

D'un point de vue comptable, ce montage est déconsolidant, car il est impossible d'isoler, dans la rémunération globale versée au tiers spécialisé, la fraction correspondant au coût de l'immobilisation.

Les entités *ad hoc*

Les entités *ad hoc* sont des structures juridiques distinctes, créées spécifiquement pour gérer une opération ou un groupe d'opérations similaires (financement et portage de camions, fonds commun de créances.). Elles sont organisées de telle manière que leurs activités ne sont en fait exercées que pour le compte de l'entreprise initiatrice. Elles sont comprises dans le périmètre de consolidation financière (**tableau 8.3**), si l'entreprise a en substance le contrôle de l'entité même si elle n'est ni actionnaire, ni associé.

Le contrôle se caractérise par :

✓ le pouvoir de décision et de gestion sur l'entité ou ses actifs ;

✓ le droit aux résultats de l'entité sous forme de flux de trésorerie, de droit à une part de l'actif net, et droit de disposer d'actifs ;

✓ la responsabilité ultime de l'entité, du fait de garantie donnée aux investisseurs extérieurs dont les risques sont ainsi limités.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les actifs transférés aux entités ad hoc seront déconsolidés du bilan de l'entreprise, si elle transfère les droits contractuels (droit à recevoir le numéraire), les risques et les avantages, ainsi que le contrôle de l'actif financier.

Tableau 8.3 ■ Conditions pour que l'entité *ad hoc* ne soit pas consolidée

Indépendance de l'entité par rapport au cédant	Elle ne peut être dissoute unilatéralement par le cédant ; ce qui suppose que, soit au moins 10 % de la juste valeur de l'ensemble des parts sont détenus par des tiers, soit le transfert est constitué par la titrisation de créances hypothécaires.
Définition des activités de l'entité *ad hoc*	Elles sont strictement limitées, précisées dans des documents juridiques établis lors de la mise en place de l'entité ou de l'émission de parts, et ne peuvent être modifiées qu'à la majorité au moins des porteurs de parts, autres que le cédant.
Nature des actifs détenus	Actifs financiers passifs, instruments dérivés passifs, garanties ou des sûretés, droits au service des actifs financiers détenus par l'entité, actifs financiers obtenus dans le cadre du recouvrement de créances (temporaire), liquidités et placements détenus jusqu'à une prochaine distribution aux porteurs de parts.
Contexte dans lequel l'entité *ad hoc* peut céder ses actifs non financiers	La cession ne peut intervenir qu'en tant que réponse automatique à des circonstances limitativement prévues.

La cession d'une immobilisation suivie d'un bail

Si le bail constitue le financement de l'immobilisation cédée, le contrôle n'a pas été transféré au cessionnaire. L'immobilisation restera à l'actif du cédant et le prix de cession perçu par le cédant aura pour lui la nature d'une dette financière dont le remboursement s'effectuera lors du paiement des loyers.

Si le bail n'est pas un financement, le contrôle est transféré au cessionnaire. Le cédant sort l'immobilisation de son bilan, reçoit le prix de vente et paye les loyers. Il constate une plus ou moins value de cession si le prix de vente et les loyers reflètent les conditions de marché. Dans le cas contraire, le résultat de la cession sera lissé sur la durée du bail.

La titrisation des créances commerciales

Dans tout montage de titrisation, la créance est achetée par un « véhicule[1] » spécifique, qui se refinance par émission de titres de dette, billets de trésorerie ou obligations. Le risque porté par cet actif est essentiellement de deux natures :

- ✓ risque de défaut sur les créances achetées, qui advient en cas d'insolvabilité de l'acheteur ;
- ✓ risque sur le véhicule provenant des pratiques commerciales ou de l'insolvabilité du cédant de la créance.

Les risques seront évalués afin d'apporter la solution de couverture la mieux adaptée. Le but est de faire supporter au « véhicule » un niveau final de risque correspondant à la qualité de la dette que le cédant désire émettre (AA ou AAA) et que les investisseurs acceptent de souscrire. La transparence et l'indépendance de cette analyse seront confortées par une agence de notation qui se prononcera sur la notation des titres émis par le véhicule.

SÉCURITÉ APPORTÉE PAR LE MÉCANISME DU SURDIMENSIONNEMENT

C'est la somme des différentes réserves calculées de manière à contenir les pertes du portefeuille en cas de scénario catastrophe, représentant 10 à 30 % du portefeuille. En pratique, le véhicule achètera un portefeuille de 100, qu'il mettra à l'actif de son bilan, mais il ne paiera que 80 en numéraire et 20 en titres.

Les conditions pour que les actifs financiers sortent du bilan sont selon le paragraphe de la norme IAS 140 :

- ✓ les actifs ont été mis hors de portée des créanciers du cédant ;
- ✓ les cessionnaires ont le droit de recéder les actifs ou de les donner en garantie ;
- ✓ le cédant n'est pas tenu de réacquérir les actifs cédés avant leur échéance.

1. Entité *ad hoc*.

La sortie des actifs du bilan s'accompagnera de la constatation au passif de la juste valeur de la garantie donnée. Si les conditions ne sont pas réunies, l'opération est comptabilisée en tant que financement garanti par des créances.

Restructurer le passif

Consolidation du capital

Il s'agit essentiellement des opérations de *leverage buy-out* (LBO) ou de *leverage buy-in* (LBI). Lorsque le management est impliqué, on parlera de LMBO ou de LMBI. Ces montages sont décrits dans la quatrième partie de ce chapitre.

Consolidation des dettes

Le reconditionnement des titres

Il s'agit de transformer les titres subordonnés à durée indéterminée en tires subordonnés remboursables. Classiquement, l'opération s'effectue en quatre étapes :

- ✓ émission et placement d'un emprunt en titres subordonnés à durée indéterminée auprès d'un investisseur ;
- ✓ engagement d'une société *ad hoc* dans un paradis fiscal de racheter ces titres dans quinze ans ;
- ✓ reversement de la société émettrice à la société *ad hoc* de la valeur actuelle des intérêts qui devraient être payés à partir de la sixième année. Cette dernière achète un zéro coupon de signature à quinze ans, dont le montant après capitalisation en franchise d'impôt sera égal au nominal des titres ;
- ✓ remboursement de la dette à la société *ad hoc* par l'émetteur du zéro coupon ; elle peut alors acheter les titres à l'investisseur.

La défaisance

Cette technique permet à une entreprise d'atteindre un résultat équivalent à l'extinction d'une dette par le transfert de titres à une

autre entité qui sera chargée du service de la dette. Toutefois, cette opération ne libère pas l'entreprise de ses obligations vis-à-vis de cette dette.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La défaisance a pour effet de faire disparaître des dettes du passif et des disponibilités de l'actif. La diminution de l'endettement permettra d'avoir un meilleur rating auprès des agences de notation, et donc des financements moins onéreux.

Afin d'éliminer une dette obligataire au bilan, un portefeuille d'actifs sera constitué. Il engendrera des flux de liquidité dont les montants doivent être identiques à ceux de la dette et suivre un même échéancier. Les encaissements provenant du portefeuille doivent ainsi couvrir très exactement les décaissements liés au service de la dette. Il s'agit donc d'un adossement entre un actif et un passif à taux fixes.

La finalité de la structure d'accueil est de rembourser la dette à l'aide de la trésorerie dégagée par le portefeuille. Le montage portefeuille-dette doit fonctionner de façon autonome.

REPRISE D'UNE ENTREPRISE (LBO OU LBI)

Le montage d'une opération

Le principe du LBO ou LBI est de racheter une entreprise cible via une société holding qui peut réaliser l'opération. La société holding paie les intérêts de la dette et rembourse la dette avec les excédents de trésorerie dégagés par la société cible. Le principal avantage est de permettre à des cadres dirigeants (LBO) ou à des investisseurs (LBI) de prendre le contrôle d'une

PRINCIPE CLÉ

Cette technique permet de racheter une entreprise avec un apport limité en fonds propres. La mise de départ est complétée par une forte proportion d'endettement utilisée comme effet de levier, dont le remboursement sera généré par l'activité de l'entreprise et l'augmentation des dividendes.

société cible avec un apport personnel minimum puisque l'acquisition est largement financée par un emprunt bancaire dont le coût est inférieur au taux de rentabilité attendu de la cible.

CONSEIL

Cette technique de rachat est particulièrement bien adaptée aux problèmes de transmission patrimoniale et de stabilité d'actionnariat.

Dans un processus d'acquisition, le repreneur cherche à maximiser l'effet de levier (ratio : dette/fonds propres) pour augmenter le taux de rentabilité des capitaux investis. Pour cela, il dispose de deux types de financement (**tableau 8.4**).

Tableau 8.4 ■ Financements bancaires courants

La dette senior : emprunt bancaire classique	La dette mezzanine : financement subordonné
• Montant généralement compris entre 3 et 5 fois l'excédent brut d'exploitation de la cible. • Maturité de 5 à 7 ans. • Contrat de prêt qui prévoit en général des clauses de limitation (d'investissement, de non versement des dividendes…). • Structuration en différentes tranches dont les modalités de remboursement varient.	• Lorsque les fonds propres de la holding sont insuffisants pour emprunter le montant nécessaire au rachat de la cible. • Ne pourra être remboursé que lorsque le prêt senior l'aura été. • Montant qui permet d'atteindre un endettement total de 4 à 7 fois l'excédent brut d'exploitation de la cible. • Maturité comprise entre 7 et 10 ans. • Contrat de prêt qui prévoit des clauses peu contraignantes dans la société cible. • Coût plus élevé que la dette senior qui se décompose en un paiement d'intérêts et un accès au capital de la cible (via des bons de souscription d'actions dont l'échéance intervient à l'issue de la période de remboursement des intérêts) qui permet au mezzaneur d'atteindre une rentabilité d'environ 15 à 18 % par an.

La difficulté de ces opérations est de réaliser un montage équilibré qui permette à la cible de faire face à ses investissements pour assurer sa croissance et sa rentabilité, et à la holding de faire face à ses engagements bancaires.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Définition très précise des besoins en amont et en aval du montage pour ne pas appauvrir la société cible. Le succès de l'opération réside dans sa capacité à générer des *cash flows* pour remonter les dividendes vers la holding.
- La cible doit bénéficier d'une bonne rentabilité, mais surtout d'une bonne visibilité sur ses marchés et d'excellentes perspectives de croissance.

Les leviers juridiques, financiers, fiscaux

La seule source de création de valeur additionnelle d'un LBO réside dans le levier fiscal provenant de la déductibilité des intérêts de la dette. Les méthodes usuelles ne permettent pas d'en tenir compte. La méthode de l'*adjusted present value* (APV) est plus pertinente. Cette méthode consiste à évaluer de manière séparée l'activité, en supposant celle-ci intégralement financée par fonds propres, des effets liés au financement et à la fiscalité. La somme de ces éléments évalués séparément donne la valeur de l'entreprise :

✓ **évaluer l'activité** : actualiser les free *cash flows* au coût du capital déterminé en supposant l'endettement nul ;

✓ **évaluer l'avantage fiscal** : mesurer la différence entre l'impôt théorique que paierait une structure entièrement financée par fonds propres et l'impôt effectif calculé après déduction des intérêts de la dette du LBO.

Le choix d'une modalité de sortie

Le fonds cherchera à rendre liquide sa participation au terme de quelques années, par une entrée en bourse, par une cession à un groupe industriel, ou encore, de plus en plus souvent, par une cession à un

autre fonds d'investissement, ce qui équivaut à recommencer avec un nouveau levier de dette.

Les procédures envisagées et les réponses trouvées sont spécifiques à un problème donné, adaptées aux circonstances particulières. Elles ne sont pas destinées à être utilisées dans d'autres situations.

Bibliographie

CHOINEL A. et LAMBERT A., « Introduction à l'ingénierie financière : évaluation, boîte à outils, montages financiers, communication financière et déontologie », *Revue Banque*, 2002.

GENSSE P., TOPSACALIAN P. et SIMON Y., *Ingénierie financière*, Economica, 2004.

MONDERER C., « Ingénierie financière et private equity », *Revue Banque*, 2003.

PLUCHART, *L'Ingénierie financière*, Éditions d'Organisation, 2000.

SILLERO, *Ingénierie juridique et financière*, Eska, 2001.

Chapitre 9

Évaluer et négocier une entreprise

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Quelles sont les étapes d'une opération de rapprochement ?
- ♦ Quels sont les points clés à vérifier pour réduire le risque ?
- ♦ Comment évaluer une entreprise par l'approche actuarielle ?
- ♦ Quel taux d'actualisation retenir ?
- ♦ Comment mettre en œuvre une approche comparative ?
- ♦ Quelles méthodes retenir pour une entreprise en difficulté ?
- ♦ Que doit négocier un acquéreur ?
- ♦ Quel levier le cédant peut-il utiliser pour négocier ?

LE PROCESSUS D'ACQUISITION OU DE CESSION

PRINCIPE CLÉ

Même si une acquisition est dans l'approche très différente d'une cession, ces deux types d'opérations se déroulent selon un processus similaire.

Cinq étapes générales sont à respecter pour mener à bien une opération de rapprochement.

1. Définition des besoins et des attentes

- ✓ **Dans le cadre d'une acquisition**, il convient de bien définir le but recherché par l'opération (diversification, gains de parts de marché, acquisition de compétences.), ainsi que le profil de la société recherchée (cœur de métier, localisation, chiffre d'affaire, marges…).
- ✓ **Pour une cession**, il est indispensable de définir précisément les points forts de la société et les attraits qu'elle pourrait présenter pour un acquéreur, ce qui passe par une appréciation du profil et des compétences du cédant et de la société cédée (entre autre *via* les *data room*).

2. Recherche et approche de la cible

Cette étape se déroule souvent avec le concours des conseils de l'entreprise (sociétés de « corporate finance », avocats, notaires…). Mais l'acquéreur ou le cédant peut également passer par des réseaux spécialisés comme les clubs de repreneurs ou les bourses d'opportunités qui faciliteront la recherche et l'approche de cibles. Une fois qu'une cible est identifiée, l'entreprise ou ses conseils entrent en contact avec les dirigeants.

RÈGLE D'OR

L'objectif des conseils doit être de présenter rapidement la société cible et d'organiser un entretien plus long avec les dirigeants de la cible.

3. Définition des modalités de l'opération

Si un intérêt commun se dégage entre l'acquéreur et la cible, les parties commenceront à négocier pour convenir ensemble des principales lignes de montage (valorisation, modalités de paiement, financement, garanties…).

> **À RETENIR**
>
> Cette étape est essentielle et aboutit généralement à la rédaction d'une lettre d'intention.

4. Audit de la cible

Il permet d'établir un diagnostic approfondi, précis et juste de la société cible et valide que la réalité correspond bien à ce qui a été présenté lors des premières négociations et lors de la rédaction de la lettre d'intention. Il est réalisé généralement par un cabinet d'audit mais peut être parfois effectué par d'autres experts (notaire, comptable…). Cet audit permettra par ailleurs de confirmer l'adéquation de la cible avec le projet du repreneur.

> **À RETENIR**
>
> Cette étape quasiment indispensable, bien que non obligatoire en France, est effectuée par l'acquéreur.

5. Signature du contrat définitif

Il s'agit de l'élaboration et de la rédaction complète du montage d'acquisition. Le contrat également appelé *purchase of agreement* se base généralement sur les éléments négociés dans la lettre d'intention. Mais il peut être sensiblement modifié en fonction de ce qu'aura révélé l'audit de la cible. Il définit précisément le montage retenu, ainsi que les modalités afférentes, et précise notamment les garanties données par les vendeurs (garanties de passif, d'actifs…).

Le vendeur y annexe tout document qu'il juge utile pour refléter de façon exacte la situation de la société au jour de la cession.

SON UTILITÉ

C'est ce document, liant de façon irrévocable les parties, qui entérine définitivement l'opération de rapprochement.

Dans ce processus complexe, l'acquéreur peut réduire le risque potentiel en vérifiant un certain nombre de points juridiques, fiscaux et financiers (**tableau 9.1**).

Tableau 9.1 ■ Questions à se poser et éléments à vérifier

Le cédant peut-il vendre et transmettre ses titres ?	Possède-t-il effectivement les titres, en dehors de tout pacte d'actionnaire ? Le capital est-il entièrement libéré ? La dette obligataire donne-t-elle accès au capital ?
Quelle est l'authenticité des actifs du bilan ?	Renouveler l'ensemble des baux commerciaux si le cédant est locataire. Obtenir des permis de construire, transcription des actes d'achat et de vente des biens immobiliers au bureau des hypothèques, existence de sûretés ou garanties. Vérifier le dépôt des brevets, dessins et marques auprès de l'institut national de la propriété industrielle. Vérifier l'état des créances et la solvabilité des clients afin de limiter le risque d'explosion du besoin en fonds de roulement.
Évaluer les risques et les coûts sociaux	Coût de restructuration « post-acquisition ». Qualification réelle de certains salariés clé, risque de départs.
Évaluer le risque et l'état des filiales	L'organigramme juridique permet de déceler des associations avec des sociétés en nom collectif, l'existence d'une minorité de blocage. Le pacte d'actionnaire régulant les relations entre la maison mère et les filiales.
Autres éléments à contrôler	Les provisions pour risques et charges. Les normes réglementaires, qualitatives et environnementales. L'intégration des risques de sinistralité et de responsabilité *via* la valorisation du *badwill*.

MÉTHODES D'ÉVALUATION

Évaluation des sociétés non cotées

Évaluation d'une PME dans une optique de continuité de l'exploitation

PRINCIPE CLÉ

Deux sociétés ayant des profils très proches ne bénéficieront jamais de la même évaluation. Bien que les professionnels utilisent des méthodes proches, la difficulté réside plutôt dans le choix d'une méthode adaptée à un certain profil d'entreprises.

Dans les faits, on distingue deux approches principales plus ou moins utilisées en fonction de la taille et du secteur de la société :

- ✓ **l'approche actuarielle** qui va valoriser la société à partir de sa capacité à générer des flux de revenus ;
- ✓ **l'approche comparative** qui valorise une société à partir de données sur des sociétés présentant un profil comparable.

Approche actuarielle

Cette approche repose sur l'idée selon laquelle l'acquéreur n'achète pas les flux passés de l'entreprise, mais les flux futurs. La valorisation de la société est basée sur une estimation des flux de revenus futurs générés par une société, compte tenu du risque de l'actif économique. Ces flux seront actualisés à un taux, appelé taux d'actualisation, qui reflète le risque de l'entreprise. Les flux retenus pour valoriser une société peuvent varier. Il peut s'agir des bénéfices futurs de la société, pour d'autres des *cash flows* futurs ou encore des dividendes versés.

Modèle de Gordon Shapiro

Ce modèle s'appuie sur le principe selon lequel le prix d'une action correspond à la somme des flux futurs de dividendes générés par l'entreprise, actualisés au taux de rentabilité exigé par les actionnaires. Gordon et Shapiro reprennent ce modèle en introduisant un certain nombre d'hypothèses qui permettent de valoriser une action et donc une société :

- ✓ les dividendes augmentent à un taux constant g, année après année ;

- ✓ le taux de distribution des bénéfices (*pay-out ratio*) est identique tous les ans ;
- ✓ la période de distribution des dividendes est infinie.

Valorisation = V = D/(r – g)

D : dividende de l'année retenu
r : taux de rentabilité exigé par les actionnaires
g : taux de croissance des bénéfices

SON UTILITÉ

Dans les faits, cette formule est peu utilisée en raison des hypothèses trop simplificatrices introduites, ou est complétée par d'autres modèles d'évaluation.

Modèle de Bates

Le modèle valorise une société en tenant compte des bénéfices futurs et du *pay-out* ratio[1], et pas simplement du dividende. Il permet de diviser la période totale d'observation en sous périodes et de modifier les paramètres de la formule. La formule simplifiée est la suivante :

PER (*price earning ratio*) société =
(PERn + ((*pay-out* année en cours/0,1)B)) / A

A et B sont des paramètres de calcul donnés par la table de Bates, fonction du taux de croissance des bénéfices sur la période considérée, du taux de rentabilité exigé par les actionnaires et de la durée n de la période.

Valorisation = V = PER société × Bénéfices année en cours

1. Dividendes/résultat net.

SON UTILITÉ

Cette méthode est couramment utilisée lors de l'introduction en bourse de sociétés sur le second marché et le marché libre.

Méthode d'actualisation par les free cash flows (DCF)

Méthode

Dans cette méthode, l'entreprise est considérée comme une entité dont la valeur ne dépend pas de son bénéfice, mais de sa capacité bénéficiaire qui est mesurée par ses free *cash flows* ou flux de trésorerie disponibles. Elle constitue un bon complément à la méthode d'actualisation des bénéfices.

☛ Chapitre 6

SON UTILITÉ

On considère que les *cash flows* représentent de façon plus réaliste le potentiel de création de valeur pour l'entreprise car ces flux peuvent être réinjectés dans la société. C'est la méthode la plus utilisée.

Trois éléments concourent à la pertinence de cette méthode : le *cash flow* initial, le coût du capital et les *cash flows* à long terme de l'entreprise. En actualisant les *cash flows* à un taux au moins égal au coût du capital, on évalue le bénéfice supplémentaire généré par l'entreprise et donc son accroissement de valeur. Le *cash flow* utilisé est le free *cash flow*, c'est-à-dire l'excédent net de trésorerie après financement des investissements d'exploitation et de distribution.

$$\text{Valorisation} = V = \text{Som FCF a} \times (1 + t)^{-a} + \text{FCF n} \times (1 + t)^{-n}$$

FCF a = free *cash flow* de l'année a.
t = taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital).
FCF n = free *cash flow* de l'année n (dernière année de la période considérée).

Crédibiliser la valeur terminale

À l'issue de la période de prévisions détaillées, l'évaluateur détermine un *cash flow* stabilisé (**tableau 9.2**) qu'il capitalise sur un horizon infini en utilisant la formule :

Valeur terminale = *cash flow* stabilisé
× (coût moyen pondéré des capitaux – g)

g : taux de croissance à long terme du *cash flow*.

LIMITES DE L'APPROCHE

La méthode DCF n'est nullement exhaustive. Elle est systématiquement complétée par des méthodes comparatives qui permettent d'apprécier la société en tenant compte de son secteur et de ses concurrents.

Tableau 9.2 ■ Technique du *cash flow* stabilisé

Horizon	Les évaluateurs utilisent de plus en plus souvent des prévisions sur 7 à 10 ans (détaillées sur 3 à 5 ans, puis extrapolées).
Taux de croissance à long terme : g	À long terme, il ne peut s'éloigner de la croissance du PIB. Le *cash flow* fade est une technique qui consiste à prendre en compte la diminution progressive de la rentabilité de l'entreprise, jusqu'à ce que cette dernière rejoigne le coût de ces ressources : • estimer pendant combien d'années l'entreprise pourra obtenir, malgré la concurrence, une rentabilité supérieure au coût de ses ressources ; • modéliser l'évolution de la rentabilité des capitaux engagés, sous forme linéaire, sinusoïdale ou parabolique.
Valeur terminale	Les évaluateurs vérifient qu'elle ne s'éloigne pas trop de celle que donnerait l'application d'un multiple de marché pour le secteur d'activité auquel appartient l'entreprise : • valeur de l'entreprise/excédent brut d'exploitation ; • valeur de l'entreprise/capitaux engagés.

La fair value rating

Dans la pratique de l'évaluation d'entreprise, il est d'usage de retenir un taux d'actualisation intégrant une prime de risque variable, censée

refléter la dimension stratégique moyen-long terme de l'entreprise. Même lorsque le diagnostic stratégique a été intégré dans l'évaluation, on constate la difficulté de relier objectivement la valeur et la stratégie. Le taux d'actualisation est une variable tellement sensible, qu'il doit être « objectivé » à partir d'une méthode assurant la transparence des critères retenus pour justifier le niveau de la prime de risque spécifique qu'il inclut.

Pour dimensionner la valeur stratégique et la prendre en compte dans le taux d'actualisation, l'évaluation doit s'appuyer sur un instrument de mesure vérifiable. La méthode fair value rating réconcilie la valeur financière et la valeur stratégique, en couplant le modèle d'évaluation par les flux avec la valeur stratégique de l'entreprise basée sur le capital immatériel (capacité de l'entreprise à développer dans la durée ses avantages concurrentiels et à maîtriser ses risques). Elle est basée sur le diagnostic et le scoring des facteurs clés de performance pérenne de l'entreprise. Le principe de la méthode repose sur une cotation des critères métier (**tableau 9.3**).

Tableau 9.3 ■ Critères de *scoring* et prime de risque

	Critères de scoring		**Prime de risque**
Prime de secteur (métier)	Attractivité (taux de croissance, importance de la place…). Risques.		2 à 5
Prime stratégie	Capital client (part de marché, notoriété, dépendance…). Capital produit (spécialités, qualité, fonctionnalités…). Capital humain (compétences, ancienneté, innovation…).	Attraits/ atouts	1 à 5
Prime finance	Bilan. Compte de résultat.	Ratios/ secteur	1 à 3
		4 à 13	4 à 13

On aboutit à un score plus ou moins élevé induisant une prime de risque objective et fondant, en toute transparence, le taux d'actualisation

qui sera retenu. Le choix des critères retenus sera ajusté en fonction du contexte de l'entreprise (taille, métier, secteur).

Approche comparative

À partir de données de sociétés similaires, les professionnels vont établir la moyenne de certains ratios qui permettront d'évaluer l'entreprise. L'approche par les sociétés comparables se base sur les éléments suivants :

- ✓ des transactions comparables permettant d'apprécier la valorisation et les multiples de sociétés similaires cédées ;
- ✓ des sociétés présentant un profil similaire en termes de taille, marché, risques… ;
- ✓ des indices de références comme le CAC 40, le nouveau marché que l'on utilisera si l'on considère que l'entreprise est représentative de cet indice ;
- ✓ un secteur d'activité si l'on considère que l'entreprise présente des caractéristiques représentatives d'un secteur.

SON UTILITÉ

Si elle est largement utilisée, c'est parce qu'elle est assez réactive au marché. En effet, elle reflète plus un prix de marché que la valeur comptable de l'entreprise. Contrairement à la méthode actuarielle, les éléments ne sont pas figés. Elle permet de donner le prix de marché d'une entreprise à un moment donné.

Même si la sélection des entreprises comparables a été rigoureuse, il subsiste toujours des éléments différenciateurs qui influent sur la valeur. L'ajustement par des primes/décotes permet en partie de corriger ces biais :

- ✓ décote d'illiquidité (20 % à 30 %) valorisant l'inexistence d'un marché actif boursier pour les PME non cotées ;
- ✓ prime de contrôle (moyenne de 20 %) correspondant à la survaleur qu'un acquéreur est prêt à payer pour contrôler la majorité du capital d'une société (inexistant pour les groupes cotés).

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Cette méthode nécessite la construction d'un panel de sociétés comparables avec des critères significatifs (taille, positionnement géographique…) ; on pourra s'appuyer sur les analyses des cabinets Bloomberg ou Merger Market. Afin d'obtenir une bonne valorisation et tenir compte de la majorité des éléments comptables, les professionnels utilisent de nombreux ratios.

Évaluation d'une PME dans une optique arrêt d'activité

Les méthodes précédentes ne peuvent pas s'appliquer à des sociétés en difficultés. L'évaluation d'une société en difficulté débute par le diagnostic de la situation :

- ✓ identification des causes internes et externes des difficultés rencontrées ;
- ✓ appréciation de la pertinence des mesures de restructuration annoncées ;
- ✓ chiffrage et calendrier des coûts de restructuration et des économies escomptées ;
- ✓ établissement d'un compte de résultat, d'un bilan, d'un tableau de financement prévisionnel.

Il existe quatre cas de figure en matière d'évaluation d'une société en difficulté faisant appel à deux méthodes de valorisation différentes (**tableau 9.4**) :

- ✓ continuité de l'exploitation avec cession partielle ou totale à un tiers ;
- ✓ continuité de l'exploitation avec restructuration ;
- ✓ arrêt d'activité avec cessation de paiement ;
- ✓ arrêt d'activité avec liquidation.

Tableau 9.4 ■ Les deux méthodes d'évaluation

L'évaluation dans une optique de continuité de l'exploitation	L'évaluation dans une optique liquidative
Elle dépend de la pertinence du diagnostic et des chances de succès du plan. La méthode des *cash flow* avec un taux d'intérêt plus élevé (risque d'échec du plan) s'applique. Prendre en compte dans les *cash flow* les frais de restructuration et les frais de licenciement. Actualiser sur une courte durée. Intégrer le *carry forward* dans l'estimation des *cash flow* nets.	Liquidation judiciaire : • valeur nulle ; • ni bonus de liquidation ni coût supplémentaire, sauf si action en comblement de passif. Liquidation à l'amiable : prix de cession des actifs moins les dettes et coûts de liquidation.

Dispositifs réservés aux sociétés cotées

Évaluation du titre par le marché

Le price earning ratio (PER)

Il correspond au cours bénéfice d'une société. Il est égal :

✓ soit au rapport entre le cours d'une action (ex : 150) et le bénéfice net par action (ex : 10) ; d'où PER = 150/10 = 15 ; on dit que l'entreprise capitalise quinze fois ses bénéfices ;

✓ soit à la valorisation (capitalisation boursière pour une société cotée) sur le bénéfice net global.

Plus il est bas, plus l'entreprise est bon marché. Le PER obtenu sera comparé au PER sectoriel. Ce ratio s'apparente au délai de récupération d'un investissement, puisqu'il indique le nombre d'années de bénéfice qui permettront de récupérer l'investissement initial. On obtient facilement une évaluation de la société en multipliant le bénéfice de la société à valoriser par le PER moyen.

LIMITE DU CRITÈRE

Il ne peut à lui seul fournir une valorisation car il varie dans les faits d'une année sur l'autre.

Le ratio capitalisation sur dividendes

Il s'apparente au PER, mais prend en compte le dividende versé et non le bénéfice. Il est surtout utilisé par des investisseurs qui veulent réellement mesurer leur retour sur investissement.

Le price to book ratio (PBR)

Il correspond au rapport capitalisation sur actif net comptable, ou cours sur actif net comptable par action. S'il est inférieur à 1, il est admis que la société est sous-évaluée. Il sera comparé au PBR moyen du secteur.

Actif net = Actif comptable – Actif fictif – Dettes
= Capitaux propres – Actif fictif.

Le price to sale ratio (PSR)

Ce ratio correspond au rapport capitalisation sur chiffre d'affaires. Il permet de mesurer combien de fois le chiffre d'affaires est intégré dans la valorisation finale de la société, c'est-à-dire d'évaluer l'entreprise à partir d'un multiple de ses ventes. Ce ratio est souvent utilisé dans la mesure où le chiffre d'affaires est considéré comme une donnée plus facile et homogène que le bénéfice. Toutefois deux sociétés ayant la même activité et le même chiffre d'affaires, mais ayant une rentabilité différente seront valorisées différement.

Le processus de *business combination*

Le data room

La préparation d'une offre publique d'achat (OPA) d'un groupe coté se traduit par la mise en œuvre d'un data room et par des clauses de garantie de passif.

Le *data room* permet de mettre à disposition des acheteurs éventuels les documents et les informations nécessaires pour connaître la société cible. Cette pratique assure le principe d'égalité d'accès à l'information des investisseurs et de l'interdiction d'exploiter des données privilégiées. L'autorité des marchés financiers (AMF) légitimise

cette procédure pour les groupes cotés et précise les modalités de sécurisation sans que ce principe ait de valeur réglementaire ou législative. Par exemple, la communication des informations sensibles (*black box*) sera réservée au dernier acquéreur potentiel à la fin du processus d'acquisition. Cette procédure doit aussi intégrer une lettre d'intention témoignant de la capacité de l'acquéreur potentiel à financer l'acquisition. L'octroi de garanties de passif et ou d'actif est un enjeu majeur de la négociation.

Lors de l'OPA, les sociétés voient leur contrôle transféré sans qu'aucune convention de garantie ne soit conclue. Le règlement COB 98 07 prévoit que l'émetteur doit porter à la connaissance du public tout fait important pouvant affecter le cours, comme la rédaction de clauses murailles de chine limitant les engagements d'abstention aux seules personnes ayant participé à la négociation. Ces accords n'exonèrent pas les signataires des conséquences vis-à-vis des minoritaires de la diffusion d'informations privilégiées et ouvrent droit à des dommages et intérêts.

La fairness opinion

L'expertise indépendante se définie comme une mission d'appréciation sur les conditions financières proposées dans le cadre d'une opération de rapprochement. Elle se conclut par une attestation d'équité, qui est un des éléments importants dans la défense des intérêts des actionnaires minoritaires. Elle est organisée par la société initiatrice de l'offre et non la société visée. Elle doit avoir pour objet d'éclairer le conseil d'administration de la société visée, ses actionnaires et le collège de l'AMF sur la recevabilité de l'offre.

L'expert indépendant dispose d'un délai minimal de vingt jours pour réaliser son rapport avant que l'opération ne soit annoncée afin de peser sur la fixation du prix. Le rapport devrait comporter au moins cinq parties :

✓ l'exposé du contexte ;

- ✓ l'évaluation de la société visée ;
- ✓ l'analyse critique du travail effectué par le conseil de l'initiateur ;
- ✓ la description des diligences ;
- ✓ l'attestation d'équité ou la recommandation en cas de désaccord.

Une approche multicritère (méthode analogique[1] et intrinsèque[2], référence de valorisation[3]…) est recommandée par l'AMF avec une attention particulière apportée au descriptif du contexte de l'opération. L'expert ne se contentera pas d'une appréciation sur les conditions financières de l'offre publique, mais procédera à une évaluation de la société cible au travers d'une analyse :

- ✓ des données fournies par la direction ou des sources externes avec un œil critique ;
- ✓ de la cohérence des paramètres entre eux ainsi qu'avec les sources externes et les informations dont il dispose ;
- ✓ des hypothèses retenues.

QUALITÉ REQUISE

Doté d'une charte éthique, l'expert indépendant ne devra avoir aucun lien, du moins jusqu'à un passé récent (les deux dernières années) avec l'entreprise initiatrice de l'offre.

L'expertise est obligatoire dans les cas suivants :

- ✓ offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire ;
- ✓ offre publique d'achat ou d'échange simplifiée volontaire ;
- ✓ offre publique de rachat d'une société sur ses propres titres quand l'actionnaire majoritaire n'apporte pas ses titres à l'offre ;

1. D'une grande utilité avec le développement d'un marché financier européen.
2. La méthode des *cash flows* futurs devrait être appliquée de manière systématique dès qu'il y a des minoritaires.
3. Elles doivent compléter l'analyse de l'évaluateur en la confrontant à des indicateurs de valeur : valeur comptable des actifs, cours de bourse, opérations significatives déjà réalisées sur ces titres, cours cibles des analystes…

✓ augmentation de capital réservée réalisée avec une décote par rapport au cours de bourse et permettant à un actionnaire d'obtenir une position significative ;
✓ fusion-absorption.

Évaluation d'un groupe lors d'une sortie en bourse

Dix-sept transactions concernant des OPRO (offre publique de retrait obligatoire) ont eu lieu en France de 1996 à 2003. L'évaluation est basée sur du multicritère tel que préconisé par l'AMF :

✓ la méthode du cours boursier lissé est la méthode de référence ;
✓ le prix est supérieur à l'actif net.

On appliquera un coût du capital particulier dans le calcul des *discounted cash flows* (DCF) et on déterminera un *beta leverage*[1] sur un *beta* de *leverage* sectoriel.

▶ LES POINTS DE NÉGOCIATION

PRINCIPE CLÉ

Les intérêts du cédant et de l'acquéreur sont souvent ambivalents et toute la difficulté des négociations consiste à protéger les deux parties en tenant compte de leurs intérêts opposés. Le contrat final reflétera un compromis entre les acteurs. Il explicitera les actions possibles de chacune des parties en fonction d'événements déterminés (objectifs quantitatifs, passif non révélé, départ d'homme clé…) et sera ainsi porteur de conséquences sur la suite de la transaction (modification du prix…).

Afin de limiter ses risques, l'acquéreur aura intérêt à :

✓ **négocier une garantie d'actif et de passif** : il s'agit généralement d'une garantie portant sur des risques existants actuels ou

1. Taux de croissance à long terme du *cash flow*.

potentiels. L'acquéreur pourra chercher à étendre au maximum les garanties souscrites par le cédant, que ce soit sur les contrats existants ou futurs, ou encore sur des garanties de marges minimum, afin de pouvoir être indemnisé si certains événements devaient survenir ;

✓ **inclure une clause d'*earn out*** : elle s'apparente à une garantie de business plan. Par cette clause, l'acquéreur va demander à payer la partie complémentaire d'une cible en fonction des résultats futurs. Autrement dit, si les prévisions des deux ou trois exercices à venir, qui sont présentées dans le business plan sont atteintes, l'acquéreur paiera le prix normal ;

✓ **réaliser un audit d'acquisition** appelé le « *due diligence* ». Il permet à l'acquéreur de vérifier que les points négociés avec la cible dans le but de la valoriser (postes comptables, rentabilité…) correspondent bien à la réalité. Il est parfois complété par un audit stratégique, qui doit permettre à l'acquéreur de dégager les synergies qui résulteraient de l'acquisition de la cible et, de connaître l'ensemble des risques et potentialités de l'acquisition. Cet audit financier permettra à l'acquéreur de jouer sur deux éléments :

  • le prix d'acquisition, si des différences apparaissent entre les résultats de l'audit et les critères retenus pour l'évaluation présentée dans les protocoles d'accord ;
  • la garantie de passif, si l'audit révèle des engagements hors bilan ou des actifs risqués.

Pour garantir l'opération et minimiser les risques, le cédant a intérêt à suivre un certain nombre d'étapes afin de pouvoir négocier au mieux la transaction :

✓ **avoir une *short-list* de plusieurs acquéreurs** : tant qu'il sera en contact avec plusieurs acquéreurs potentiels, il pourra refuser des clauses qui limitent sa marge de manœuvre ;

✓ **obtenir un engagement de reprise complet** afin de faire reprendre la totalité des actifs et du personnel ;

✓ **contrôler l'information** lors des négociations en la transmettant progressivement à l'acquéreur : si la qualité des informations transmises s'améliore, la confiance va s'instaurer entre les deux

parties et l'acquéreur acceptera de signer plus tôt un engagement ferme ;

✓ **obtenir et optimiser l'engagement ferme de l'acquéreur** : une fois prise la décision d'acquisition, les discussions vont porter sur la garantie d'actif et de passif et la clause d'*earn out*. Le cédant ne doit s'impliquer sur des contrats ou résultats futurs que s'il se désengage progressivement de la société. Enfin il y aura lieu d'obtenir une sécurisation du paiement de l'acquéreur par une garantie auprès de l'actionnaire de référence ou d'une banque.

En définitive, la valorisation d'une société est une délicate alchimie dans laquelle interviennent des éléments fixes mais aussi des critères variables. Les professionnels procèdent au cas par cas, en personnalisant les critères et les hypothèses retenues à partir des spécificités de la société à évaluer.

Bibliographie

BARKER R. et THIBIERGE C., *L'Évaluation des entreprises : modèles et mesures de la valeur*, Les Échos, 2002.

BRANCALEONI E. et MASQUELIER F., *Transmettre, céder et reprendre une entreprise*, Delmas, 2005.

LANTZ J.-S., *Valorisation stratégique et financière*, Maxima, 2004.

PÈNE D., *Évaluation et prise de contrôle de l'entreprise*, Economica, 1993.

PIERRE F. et BESANÇON E., *Valorisation d'entreprise et théorie financière*, Éditions d'Organisation, 2003.

Chapitre 10

Élaborer un business plan et un budget

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Sur quels horizons faire des prévisions ?
- ♦ Quel est le contenu d'un business plan ?
- ♦ Quel est l'apport d'un intranet ou d'un *workflow* ?
- ♦ Quelles sont les étapes d'une procédure budgétaire ?
- ♦ Quels sont les points clés des différents budgets ?
- ♦ Quels sont les éléments d'un suivi budgétaire ?

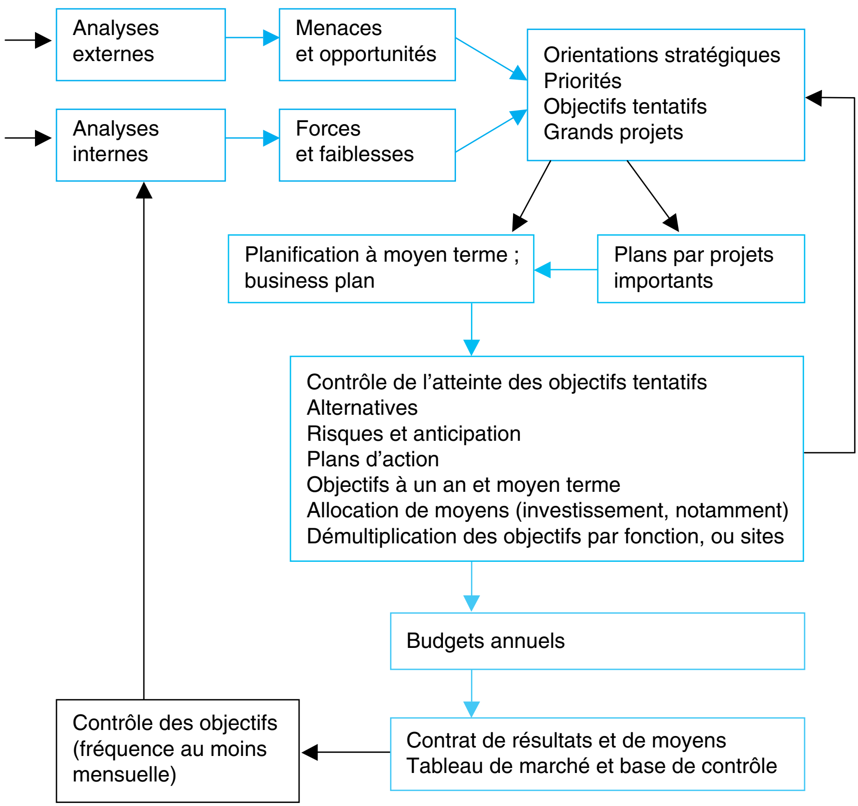
ENJEUX DE LA PLANIFICATION À MOYEN TERME

PRINCIPE CLÉ

Quand le budget n'est pas en phase avec la stratégie, il risque fort de se fonder sur une simple extrapolation des historiques ou une juxtaposition de visions locales sans aucun lien, réduisant le discours stratégique à une incantation.

Le processus de management d'une entreprise se déroule sur trois phases (**figure 10.1**).

Figure 10.1 ■ Processus de management d'entreprise



Les premières étapes représentent la phase de planification stratégique qui a pour but de :

- ✓ formuler les grandes orientations ;
- ✓ donner des directives pour lancer de grands projets ;
- ✓ préciser des priorités ;
- ✓ fixer les objectifs dits « tentatifs », en ce sens qu'il n'est pas encore certain qu'il sera possible et réaliste de les atteindre, et qu'ils devront être validés après les étapes suivantes.

Les étapes médianes représentent la phase de planification à moyen terme. En fonction des orientations stratégiques et des projets lourds initiés, elles permettent de construire un scénario possible de l'évolution de l'entreprise.

On vérifiera d'abord si ce scénario est cohérent avec les objectifs. Dans la négative, on mesurera un écart. Il conviendra alors de retravailler le plan pour tendre vers la réalisation de ces objectifs. Le processus demande généralement plusieurs itérations. Il est possible que l'on soit obligé en dernier ressort de revoir ou de décaler les objectifs « tentatifs ».

Les dernières étapes représentent le processus budgétaire. Un processus budgétaire est généralement lourd et ne se prête pas à des itérations et des alternatives. Les calculs de sensibilité et l'appréciation des risques sont malaisés à réaliser à partir du budget.

Un budget étant monté, il ne reste souvent plus de temps pour le remettre en cause. Il faut donc des directives précises avant de l'élaborer. Son résultat ne doit pas être une « surprise » et doit correspondre aux attentes. Il constitue le contrat de moyens et de résultats des responsables, exprimé de façon contrôlable tout au long de l'exercice.

► ÉLABORER UN BUSINESS PLAN

Le plan à moyen terme permet de :

- ✓ **simuler des alternatives**. On élaborera des schémas différents quant à l'allocation de ressources (plus d'investissement en nouveaux produits pour plus de croissance, et moins en productivité) ;
- ✓ **évaluer des risques**, par exemple les conséquences de la perte d'un marché, ou d'un changement de parité monétaire important.

PRINCIPE CLÉ

Le business plan[1] peut se définir comme la concrétisation des anticipations de la direction d'une activité. Cette anticipation prend en compte les données prévisionnelles retenues comme probables et la volonté de mettre en œuvre des actions précises destinées à obtenir le résultat souhaité. Le business plan est unique, car il est l'expression d'une stratégie choisie qui doit être partagée pour réussir.

Cela permettra d'anticiper des mesures à prendre si le risque se réalise ;

✓ **donner des objectifs** à chacun des responsables par les analyses détaillées au niveau des grandes fonctions ou des sites.

Le contenu du business plan

La construction d'un business plan comprend trois parties incontournables (**tableau 10.1**).

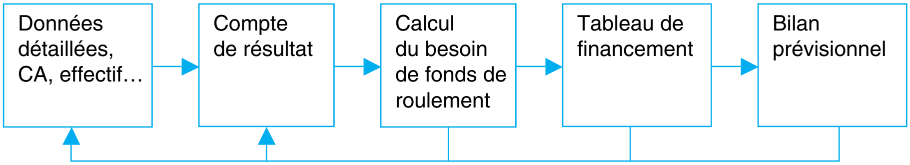
Tableau 10.1 ■ Les trois parties du *business plan*

Argumentaire pour valider et vendre le projet	**Marché** : taille, évolution, acteurs, réglementation. **Savoir-faire différenciateur** des produits ou des services : offre, stade de développement du projet, technologies utilisées, brevets, marques, prix. **Actions de communication** et plan d'actions commerciales. **Clients potentiels** : cible, profil, besoins, intérêt pour l'offre. **Concurrence** : taille, localisation, points forts, éléments différenciateurs.
Stratégie de l'entreprise	**Stratégies** : compétences clé, alliances, recherche, développement. **Production/sous-traitance** ; distribution ; plan marketing. **Installations et équipements** ; partenariats stratégiques. **Fournisseurs** : taille, localisation ; délocalisation, *outsourcing.* **Résultats atteints** au plan commercial.
Synthèse financière des actions envisagées	**Moyens économiques spécifiques** (immobilisations et financement du cycle d'exploitation) : calendrier des investissements, des mise en exploitation, des mises sur le marché. **Ressources de financement spécifiques** : besoins, destinations, à rechercher, durée, marché d'actions ou d'obligations, ouverture au capital risque. **Validation financière des conséquences économiques** du projet avec : • l'évaluation de la rentabilité espérée et de la création de valeur produite à partir d'objectifs de part de marché, de chiffre d'affaires, des frais variables et des frais fixes. • l'évaluation des risques et des moyens d'y remédier.

1. Cas de construction d'un *business plan* : la création d'entreprise, la levée de fonds, le développement et la diversification, la transmission/reprise ou la fusion d'entreprises, le redressement.

Le calcul du business plan est un processus itératif (**figure 10.2**).

Figure 10.2 ■ Processus de calcul du *business plan**



* Extrait de *Construire et utiliser un plan de développement* de C. Maire : les flèches remontant vers les données mettent en évidence l'aspect itératif du processus.

Les modes de calcul du compte de résultat, du besoin en fonds de roulement, du tableau de financement et du bilan ont été présentés dans les chapitres précédents.

☛ Chapitres 2, 3, 4

Dans une entreprise classique de production et de commercialisation de biens de grande consommation, le modèle de simulation est généralement composé d'un module marketing et commercial, d'un module technologique et production, et d'un module économique et financier. Chaque module doit avoir des indicateurs de performance susceptibles d'éclairer le responsable dans le montage du business plan. Des alternatives seront testées au niveau de chaque module, et de nombreux choix pourront être faits sans attendre l'intégration des différents modules (**tableau 10.2**).

Les trois modules sont ensuite intégrés après que des optimisations partielles aient pu avoir lieu au niveau des modules 1 et 2 exploités de façon découplée.

Le business plan par UGT

Les nouvelles normes IFRS[1] imposent d'élaborer des business plans par unité génératrice de trésorerie (UGT). Une UGT est :

✓ le niveau de décomposition le plus fin permettant d'identifier les flux de trésorerie (*cash flows* futurs) ;

1. Normes IAS 16 et IAS 36.

Tableau 10.2 ■ Indicateurs de performance par module

Module marketing et commercial	Module technologique et de production	Module économique et financier
• Croissance des ventes en € courants. • Croissance des ventes à prix constants, (ou en volume). • % d'évolution des prix de ventes. • Évolution des marges contributives avec les facteurs explicatifs (effets des évolutions des volumes, des coûts de revient, des prix de ventes et du mix- produit). • Incidence des nouveaux produits, sur les ventes et les marges. • Marges par famille après affectation des frais directs commerciaux (notamment publicité et promotion). • Évolution de frais de structure comparée aux activités.	• Indices des prix d'achat par grandes catégories de matières. • Évaluation des charges des usines, ou de groupes homogènes de technologies, en effectifs et unités d'œuvre (avec comparaison aux capacités existantes). • Productivité introduite par les services achat (changement de fournisseurs ou de composants). • Synthèse des plans de productivité. • Évolutions des rendements, taux de rebuts, taux de retouches. • Évolution des prix de revient par famille, par site de production. • Incidence de la productivité directe, de l'évolution des frais de période, de l'absorption de frais par la variation des volumes produits. • Investissements par but économique, par famille de produits, par site. • Évolution des frais de structure et comparaison aux activités.	• Comptes d'exploitation par familles de produit, par marchés, et pour l'ensemble. • Évolution du fonds de roulement, avec les variations de besoins et de ressources. • Mesure de la productivité globale de l'entreprise, par la méthode des surplus, et son recoupement avec les impacts attendus des plans identifiés et des grands projets introduits dans le plan. • Évolution des frais généraux et comparaison aux activités.

- ✓ systématiquement rattachée à une société, une *business unit* ou une zone géographique ;
- ✓ souvent assimilée à un centre de responsabilité ou un centre de profit ;
- ✓ un regroupement d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financées en crédit bail, et d'un besoin en fonds de roulement.

L'élaboration du business plan passe par les étapes suivantes :

- ✓ regrouper les immobilisations corporelles, incorporelles et financées en crédit bail par UGT ;
- ✓ fixer une durée de vie économique ;
- ✓ réaliser une étude de marché préalable pluriannuelle définissant la taille du secteur et les parts de marché relatives et absolues ;
- ✓ appliquer des taux de croissance décroissants au chiffre d'affaires[1] prévisionnel ;
- ✓ établir le business plan sur la durée de vie économique (**tableau 10.3**) ;
- ✓ identifier les critères impairment (révélant une sous-activité structurelle).

☛ Chapitre 4

Tableau 10.3 ■ *Business plan* par UGT

Années	1	2	3	4	Etc.	Somme
Chiffre d'affaires prévisionnel						
Charges prévisionnelles						
Cash flow bruts						
Cash flows bruts cumulés						

Le *test impairment* doit être réalisé au moins une fois par an :

- ✓ si la valeur nette comptable est inférieure ou égale à la somme des *cash flows* bruts révisés, la juste valeur de l'UGT reste égale à la valeur nette comptable ;

1. Pour les UGT de support, appliquer la même méthode, mais en remplaçant le chiffre d'affaires par des prix de cession intra-groupe.

✓ si la valeur nette comptable est supérieure à la somme des *cash flows* bruts révisés, la juste valeur de l'UGT est égale à la valeur recouvrable :

- la valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre, le prix de cession optique liquidative et, la somme actualisée des *cash flows* bruts révisés basée sur le coût du capital de la business unit de rattachement ;
- la dotation *impairment* vient diminuer la valeur de l'actif, et le résultat opérationnel (élément inhabituel du résultat ordinaire).

L'impairment est réversible en cas d'accroissement de la valeur recouvrable d'un actif/N – 1. Le renversement ne doit pas conduire à une valeur comptable de l'actif supérieure à sa valeur d'origine nette des amortissements qui auraient été pratiqués en l'absence de dépréciation. L'inversion d'une perte pour dépréciation est applicable à tous les éléments d'actif à l'exception du *goodwill*.

Le business model

Définir un business model, **c'est d'abord définir un modèle de rentabilité économique**. C'est, ensuite, préciser comment l'activité va dégager une rentabilité d'exploitation et générer des liquidités.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Quelle est la valeur ajoutée de mon offre pour mes clients ?
- Quelle création de valeur ajouter à mon offre ?
- Comment puis-je lui simplifier ses flux, ses coûts, ses délais… ?

Définir un business model, **c'est aussi préciser la dimension fonctionnelle** dudit modèle, c'est-à-dire comment l'entreprise va apporter le plus efficacement possible la valeur définie ci-dessus et

comment elle va garantir la réalisation du service attendu par le client au meilleur coût. Cela s'applique aussi bien à :

✓ **un domaine d'activité stratégique** :
  - relation commerciale attendue entre le client et son fournisseur ;
  - mode d'échange et de traitement de ses commandes ;
  - mode de distribution de ses produits ;
  - relation logistique, système d'information ;
  - valeur ajoutée que l'on peut facturer ou non ;

✓ **l'organisation interne de l'entreprise** :
  - déterminer l'axe prioritaire (produit ou marché) comme élément structurant de son organisation ;
  - préciser les modalités de fonctionnement : délégations, poids des fonctions de support, responsabilisation, processus décisionnels…

RÈGLE À RESPECTER

Un budget peu satisfaisant amène à revoir le business plan en remettant en cause, soit la stratégie, soit le business model. Revoir le business model nécessite de reprendre le processus budgétaire qui doit incorporer les axes nouveaux et leurs conséquences, les plans d'action, les objectifs et leur pilotage.

Utiliser un intranet ou un *workflow*

L'intranet et le *workflow*[1] offrent l'opportunité de remodeler et de rationaliser aisément les processus de gestion budgétaires, en réduisant les délais de transfert des informations (**tableau 10.4**).

Dans un groupe international, l'utilisation d'un intranet et d'un *workflow* en planification a facilité la communication entre les différents acteurs. Chacun, selon ses responsabilités entrait des données mises à la disposition de ceux qui en avaient l'usage, sans aucune resaisie. La direction des achats, par exemple, fixait les hypothèses

1. Outil décisionnel coopératif qui s'attache à optimiser et rationaliser les flux d'information et les procédures de travail.

Tableau 10.4 ■ *Workflow* pour l'étape des plans marketing

	Société Marché	Direction Continent.	Site de production	Direction des produits	Direction groupe
Saisie coûts nouveaux produits					
Validation coûts nouveaux produits					
Saisie évolution des coûts					
Accord					
Portefeuille des produits disponibles					
Frais d'approche					
Base des coûts					
Prévisions de ventes P. de vente, publicité					
Synthèse des ventes					
Remarques Demandes de modifs					
Modifications Prév., prix, pub.					
Accord Prév., prix, pub.					
Plan marketing approuvé					

de variation des coûts d'achat des principales familles de matières qui étaient automatiquement prises en compte par les usines pour les calculs de coûts de revient. Les volumes de ventes étaient immédiatement

connus des usines pour les calculs de charge, les besoins d'investissements de capacité et le calcul des coûts.

Les informations élaborées à un niveau de responsabilité étaient synthétisées, analysées et, transmises par un *workflow* à l'autorité hiérarchique ayant la mission d'approuver, ou de retourner à l'envoyeur avec demande de modifications. En final, le hiérarchique approuvait par signature électronique, et le processus pouvait se poursuivre. Le suivi de l'avancement du processus était aisé. Il permettait à la direction générale de s'assurer de la prise en compte des orientations majeures et de relancer tel ou tel responsable en retard pour fournir des informations ou donner une validation.

▶ CONSTRUIRE UN BUDGET

Le processus budgétaire

Le processus budgétaire se déroule en quatre phases (**tableau 10.5**).

Le processus budgétaire est itératif, chaque budget devant être établi en connexion avec les autres. Cette synchronisation suppose des retours en arrière et des modifications successives des différents budgets les uns en fonction des autres. Elle suppose un travail d'équipe (**figure 10.3**).

En cours d'exercice, on réalisera des prévisions ou projections de fin d'année, en gardant la référence au budget et en mettant en œuvre des plans d'actions pour se rapprocher du but.

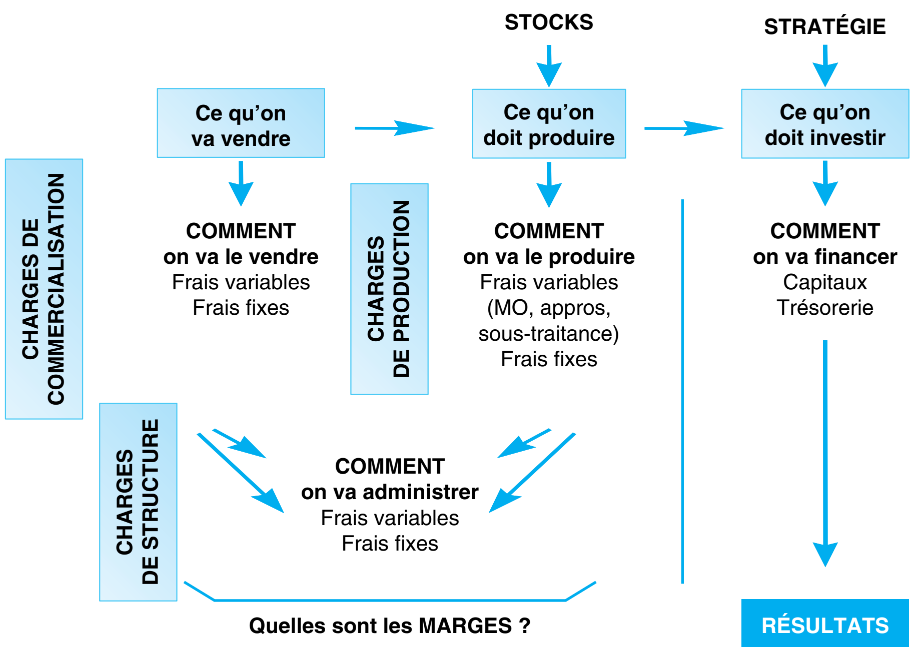
Tableau 10.5 ■ Le processus budgétaire

Étapes	Objectifs	Acteurs
Préparation	Analyser les performances écoulées. Indiquer les objectifs généraux de progrès attendus pour l'année. Arrêter les hypothèses quant aux contraintes techniques (internes et externes). Arrêter le calendrier d'élaboration : court et rigoureux.	Comité de direction et contrôle de gestion
Lancement	Analyser les faits marquants de N – 1 : échecs, réussites. Présenter les axes prioritaires de développement de N, les plans d'action associés, les moyens nécessaires, les risques et les opportunités. Présenter la procédure budgétaire : calendrier, hypothèses, maquettes budgétaires…	Principaux cadres concernés Contrôle de gestion

Tableau 10.5 ■ Le processus budgétaire *(suite)*

Étapes	Objectifs	Acteurs
Déroulement	Définir les objectifs, formaliser les plans d'action et les moyens correspondants, chiffrer, itérer, proposer… par centre de responsabilité budgétaire (CRB). Piloter la procédure (avancement, dates, appui technique), conseiller, vérifier la cohérence et présenter.	Responsables budgétaires Contrôle de gestion
Arrêt	Toujours avant la fin de l'exercice fiscal, de façon à démarrer sur des objectifs précis. Diffusion large et rapide.	Contrôle de gestion

Figure 10.3 ■ Enchaînement des différents budgets



Les spécificités des différents budgets

Le budget commercial

Le programme des ventes est la clé de voûte de l'édifice budgétaire. Il consiste à établir de manière prévisionnelle les ventes en quantité et en valeur, compte tenu des contraintes que subit l'entreprise (marché, concurrence, capacité de production) et de sa capacité à modifier ces contraintes (actions commerciales).

Le processus de prévisions des ventes[1] prendra en compte :

- ✓ **des paramètres externes et internes** : étude de marché, tendances conjoncturelles, objectifs de chiffre d'affaire pour la période, nouveaux produits, nouveau concurrent, moyens commerciaux, moyens de production, historique des ventes ;
- ✓ **les prévisions quantitatives des ventes** par chaque responsable commercial : par région, par famille de produits, par mois ;
- ✓ **la valorisation des quantités** pour passer du programme des ventes au chiffre d'affaires prévisionnel.

La mensualisation est une étape essentielle qui permet de s'assurer de l'adéquation entre les prévisions de ventes et les moyens techniques, humains et financiers disponibles dans le même temps dans l'entreprise. La mensualisation prendra en compte toute modification pouvant impacter les prix ou les quantités : évolutions tarifaires, campagne publicitaire, saisonnalité…

Le budget de production

Le programme de production sera dimensionné à partir du programme des ventes et de la politique de stockage. Il impactera les budgets d'approvisionnement, des investissements, des effectifs.

Programme de production = Programme des ventes
± variation de stocks de produits finis.

1. Il est recommandé de construire plusieurs scénarios selon les familles de produits, les marchés ou les segments de clients.

Au sein d'une organisation de production, on distingue trois types de coûts :

✓ **des coûts directs** : matières consommées, main d'œuvre directe (MOD), dotation aux amortissements. Leur évaluation s'appuie sur :
  - la nomenclature produit qui reconnaît les spécificités et quantités de matières requises pour chaque type de produits,
  - la gamme opératoire qui décrit le processus de production opération par opération, en précisant le *temps homme* et le *temps machine* nécessaires selon le type de produit ou de prestation ;

✓ **des coûts indirects variables** : énergie, petit équipement, consommables ; ils sont proportionnels à l'activité ;

✓ **des coûts indirects fixes** : encadrement, structure technique, bureau d'étude.

INTÉGRER LES FACTEURS DE DÉPERDITION

- Déperdition matières : renchérissement des consommations dans le budget d'approvisionnement.
- Déperdition main-d'œuvre : identification et mesure cause par cause afin d'estimer l'effectif nécessaire.
- Déperdition machine : évaluation de la capacité normale afin de repérer les goulots d'étranglement, les besoins en investissement et en sous-traitance.

Le budget de distribution

Ce budget regroupe l'ensemble des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs de ventes prévisionnelles : force de ventes, administration des ventes, publicité et promotions, logistique de distribution, service après vente.

En terme de prévision, la relation entre le niveau de frais et le volume d'activité peut être envisagée pour :

- ✓ la force de vente en fonction du chiffre d'affaires ;
- ✓ la logistique et le SAV en fonction du nombre d'heures travaillées.

En revanche, les responsables budgétaires des fonctions, telles que l'administration des ventes ou la publicité, raisonneront davantage dans une logique de coûts fixes à dimensionner, pour établir leurs budgets.

Le budget des approvisionnements

Ce budget doit être construit à partir :

- ✓ du programme des ventes pour une entreprise de négoce ou de distribution ;
- ✓ du programme de production pour une entreprise de transformation.

Pour minimiser les coûts d'achats, il s'avère essentiel d'optimiser les modalités d'approvisionnement et de passage des commandes, en tenant compte des facteurs de :

- ✓ consommation prévisionnelle ;
- ✓ cadence d'approvisionnement ;
- ✓ stock de sécurité (stock minimum obligatoire) ;
- ✓ délai d'approvisionnement.

Le budget des investissements

L'étude des projets

Les responsables recenseront et examineront le maximum de solutions ou de procédés techniques différents sans en éliminer aucun *a priori*. On examinera plusieurs versions pour l'application d'un même procédé technique.

Le montant de l'investissement ne se limite pas à l'achat d'un bien proprement dit, mais devrait inclure également les coûts aussi variés que ceux engendrés par l'étude préalable, la mise en route, la formation du personnel, une augmentation des stocks… :

Investissement = Immobilisations + Charges
+ Variation du besoin en fonds de roulement.

La sélection des projets

L'enveloppe financière consacrée aux projets est bien souvent inférieure à l'ensemble des demandes des responsables. Il faudra donc définir des critères stricts de sélection permettant de dégager des priorités :

- ✓ **projets pluriannuels** : quote-part de l'année en cours ;
- ✓ **critères stratégiques** liés au développement, à la satisfaction des clients… ;
- ✓ **critères de rentabilité** : délai de récupération, valeur actuelle nette, taux interne de rentabilité ;

☛ Chapitre 7

- ✓ **critères obligatoires** liés à la législation nationale ou européenne (environnement…) ;
- ✓ **critères de risque** : analyse de sensibilité, méthode de Monte-Carlo.

☛ Chapitre 20

Le choix des projets

Le choix appartient essentiellement à la direction en fonction de critères préalablement établis. On distinguera les éléments internes (moyens financiers de l'entreprise, rentabilité et risque du projet, politique générale de l'entreprise pour la production ou pour les produits), des éléments externes (tendance générale du marché, vitesse d'évolution et technique utilisée, degré d'urgence, politique des entreprises concurrentes). Les investissements sélectionnés seront inscrits au budget, sans oublier d'en vérifier l'impact sur les budgets d'exploitation et le budget de trésorerie.

Le budget des frais généraux

Les frais généraux sont essentiellement des coûts fixes variant peu lorsque l'activité augmente dans des proportions limitées. Ce sont des activités dont il est souvent difficile de mesurer objectivement le résultat ou la productivité.

ERREURS À ÉVITER

- Élaborer le budget sur la base des réalisations de l'année précédente + inflation + activités nouvelles.
- Puis réaliser les modifications nécessaires pour ne pas dépasser l'enveloppe globale définie par la direction générale.

Il y a généralement peu de remise en cause de l'existant, sauf en cas de restructuration interne ou de modification du cadre budgétaire. Des alternatives sont à envisager :

✓ la réduction autoritaire des moyens le plus souvent humains ;

✓ s'inscrire dans une relation client-fournisseur où chaque service est fournisseur d'un autre service. Dans cette logique, chaque entité doit pouvoir définir les activités nécessaires dans le but de pouvoir réduire tout ce qui n'a pas de réelle raison d'être ;

☛ Chapitre 20

✓ une démarche du budget base zéro (BBZ)[1] qui consiste à opérer des choix plutôt qu'à prévoir des dépenses, en dotant les opérationnels d'outils pour piloter leurs activités compte tenu de programmes à réaliser et des ressources disponibles. Le budget base zéro s'appuie sur cinq principes :
  - aucune situation n'est acquise,
  - toute dépense doit se justifier par un service rendu,

1. Le BBZ, *Budget Base Zero*, est une méthode d'origine américaine créée en 1970, utilisée dans les grandes sociétés pour rationaliser la préparation des budgets de frais généraux. Aux USA, une entreprise sur deux utilise cette méthode. Elle est opérationnelle en France depuis le début des années quatre-vingt.

- il existe toujours plusieurs façons de rendre un même service,
- la prestation peut être réalisée selon différentes strates de qualité,

☛ Chapitre 20

- le but d'un système budgétaire n'est pas l'établissement de prévisions de dépenses, mais de concourir au choix des prestations.

SON UTILITÉ

À l'issue de cette réflexion, le budget sera présenté avec des alternatives arbitrées de façon modulaire, au travers d'une version de base et d'ajouts.

✓ un budget basé sur les activités (ABB) en faisant tourner le modèle ABC selon la méthode du rétrocalcul. Le modèle sera alimenté avec des volumes cibles de ventes, de production… et il calculera automatiquement les volumes d'activités et de ressources nécessaires pour chaque service afin d'atteindre les objectifs fixés (effectif, matériel…).

☛ Chapitre 12

Le budget de trésorerie

Dans l'ordre logique des choses, le budget de trésorerie s'étudie en dernier dans la mesure où il est la résultante de tous les autres budgets. Il regroupe toutes les opérations relatives à la liquidité de l'entreprise. Le budget se décompose en trois tableaux (**tableau 10.6**).

L'objectif du budget de trésorerie consiste à :

✓ vérifier que le budget général peut être réalisé sans compromettre l'équilibre financier de l'entreprise ;
✓ prévoir les ressources de financement adaptées en cas d'insuffisance de trésorerie ;
✓ prévoir les frais financiers induits ;
✓ prévoir les placements financiers en cas d'excédents de trésorerie.

Tableau 10.6 ■ Décomposition du budget de trésorerie

Encaissements	Décaissements	Synthèse
Règlement des clients (TTC). Acomptes versés par les clients (TTC). Réalisation d'actifs immobilisés (TTC). Augmentation de capital. Intérêts et dividendes reçus. Emprunts, subventions.	Achats de matières ou de marchandises (TTC). Achats de prestations et de services (TTC). Frais de personnel. Toute charge ayant fait l'objet d'un encaissement sur la période. Les décaissements fiscaux ou financiers (impôt société, TVA, dividendes, amortissement d'emprunt…).	Solde de trésorerie de début de période. Somme des encaissements. Somme des décaissements. Solde de trésorerie de fin de période.

Suivre un budget

Le suivi budgétaire a pour vocation essentielle de vérifier que les objectifs ont été correctement tenus, et d'impliquer les responsables afin de susciter des actions correctrices.

Les éléments d'exploitation

Le contrôle budgétaire repose sur le budget flexible et l'analyse des écarts et doit obéir à quelques principes bien établis.

Budget flexible[1]

Ce type de budget permettra de simuler *a posteriori* une autre version du budget sur la base de son activité réelle, tout en conservant tous les éléments standard du budget initial. Seuls les coûts variables seront revalorisés au vu des volumes réalisés, en revanche, les coûts fixes demeureront inchangés :

Coûts variables flexibles = Coûts variables budget
× volumes réels/volumes budget

Coûts fixes flexibles = Coûts fixes budget

1. Parfois aussi appelé budget ajusté, budget normal, budget révisé, budget actualisé, budget dynamique.

Analyse des écarts

Un écart s'analyse comme la différence entre une donnée constatée et une donnée de référence (objectif, standard, budget, norme, réalisation de N – 1). Pour l'analyser, il sera tout à fait utile de dissocier l'écart de coût (ou de prix) de l'écart de quantité (ou de volume).

L'écart de prix peut être considéré comme la différence entre le prix réel (Pr) et le prix standard (Ps), multipliée par les quantités réelles (Qr), soit : (Pr – Ps) × Qr. Il mesure les gains que le CRB[1] aurait dû engager compte tenu de son activité réelle. Dans le cas d'activités internationales, l'écart dû à des variations de change sera isolé.

L'écart de quantité lui, se définit comme la différence entre la quantité réelle et la quantité standard multipliée par le prix standard (Ps), soit : (Qr – Qs) × Ps. Il détermine dans quelle mesure le CRB soutient son niveau d'activité.

Les investissements

Les outils de suivi a priori

En cours de réalisation le suivi du budget portera sur les coûts (**tableau 10.7**), le planning (**tableau 10.8**), et la qualité de la prestation attendue.

Les outils de suivi a posteriori

Lorsque le projet sera concrétisé, on réalisera un bilan pour en apprécier l'efficacité et la rentabilité. L'étude *a posteriori* consiste à reprendre dans le détail l'étude qui a conduit à l'autorisation du projet. Dans une première démarche, le montant autorisé, ainsi que les produits et charges d'exploitation de la première année seront actualisés des valeurs réelles données par le tableau de bord. Si des

1. CRB : centre de responsabilité budgétaire.

Tableau 10.7 ■ Suivi des coûts par engagement

Projets (1)	Montant budgété (2)	Montant commandé (3)	Montant facturé (4)	Montants engagés (5) = (3) + (4)	Taux de réalisation % (6) = (5) / (2)	Reste à engager (7)	Montants totaux (8) = (5) + (7)	Écart (9) = (8) – (2)
P 1								
P 2								
P 3								
P 4								

Tableau 10.8 ■ Suivi du planning de réalisation

Projets	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Budget	Réel	Commentaires
P 1							
P 2							
P 3							
P 4							

Selon le budget   En avance   En retard

évolutions s'avèrent récurrentes, les produits et charges d'exploitation des années suivantes seront également revus. Dans un deuxième temps, un nouveau calcul du délai de récupération, de la valeur actuelle nette et du taux interne de rentabilité permettront de valider, ou non, la rentabilité prévisionnelle.

Les modèles et les prévisions étant entachés d'erreur, il faut en évaluer les ordres de grandeur et les signaler de sorte qu'on n'attribue à ces outils que la valeur qui peut s'y attacher réellement.

Bibliographie

ALLARD V., *Analyse financière et contrôle budgétaire*, De Vecchi, 2000.

LAUZEL P., TELLER R., *Contrôle de gestion et budgets*, Sirey, 1997.

MAIRE C., *Construire et développer un plan de développement*, Éditions d'Organisation, 1995.

MAITLAND I., *Budgeting for non financial managers*, Prentice Hall, 2000.

SELMER C., *Construire et défendre son budget*, Dunod, 2003.

Chapitre 11

Concevoir les tableaux de bord et le reporting

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Qu'est-ce qui différencie le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel ?
- Comment concevoir son tableau de bord ?
- Comment identifier les indicateurs pertinents de son activité ?
- Quelles sont les composantes d'un système d'information stratégique ?
- Quels sont les pièges à éviter ?
- Quels sont les facteurs clés de succès ?

▶ PILOTER AU NIVEAU STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

PRINCIPE CLÉ

Comme tout tableau de bord, les tableaux de bord de la gestion stratégique ont pour rôle de fournir une représentation synthétique permettant de comprendre une situation, de communiquer et de fournir une aide à la prise de décision.

Les tableaux de bord de la gestion stratégique diffèrent radicalement de ceux de la gestion opérationnelle (**tableau 11.1**). Cette différence est liée à la nature particulière des décisions entrepreneuriales. Dans la réalité, les oppositions peuvent être moins nettes sur un ou plusieurs critères.

Tableau 11.1 ■ Typologie des tableaux de bord

Opérationnel	← Tableaux de bord →	Stratégique
Prédictible	Environnement	Scénarios incertains
Écarts	Information donnée par le tableau	Seuils et discontinuités
Surtout internes	Variables traitées	Surtout externes
Hiérarchique	Mode de travail	Équipe projet
Faits observés	Objet représenté	Problématique (Issue)
Action correctrice	Type de décision préparée	Engagement irréversible

Exemple de tableau de bord opérationnel

Tableau 11.2 ■ Les indicateurs du service « Prestations » dans une caisse d'allocations familiales*

Semaine du …/…/… au …/…/…											
Entrées				**Sorties**			**Solde**				**Pièce la plus ancienne**
Modules	**Produits**	**Autres**	**Total**	**Module**	**Renfort**	**Total**	**Jours**	**Pièces**	**Semaine M. – 1**	**Moyen fictif**	

* C. Selmer, *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, 2003.

Exemple de tableau de bord stratégique

Tableau 11.3, page suivante.

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Tableau 11.3 ■ Les indicateurs de décision d'acquisition d'une société

Y \ X	4 %	4,5 %	5,0 %	5,5 %	6,0 %	6,5 %	7,0 %
700	19	24	29	34	39	44	49
750	15	20	25	30	35	40	45
800	11	16	21	26	31	36	41
850	7	12	17	22	27	32	37
900	3	8	13	18	23	28	33
950	– 1	4	9	14	19	24	29
1 000	– 5	0	5	10	15	20	25
1 050	– 9	– 4	1	6	11	16	21
1 100	– 13	– 8	– 3	2	7	12	17
1 150	– 17	– 12	– 7	– 2	3	8	13
1 200	– 21	– 16	– 11	– 6	– 1	4	9
1 250	– 25	– 20	– 15	– 10	– 5	0	5
1 300	– 29	– 24	– 19	– 14	– 9	– 4	1
1 350	– 33	– 28	– 23	– 18	– 13	– 8	– 3
1 400	– 37	– 32	– 27	– 22	– 17	– 12	– 7
1 450	– 41	– 36	– 31	– 26	– 21	– 16	– 11
1 500	– 45	– 40	– 35	– 30	– 25	– 20	– 15
1 550	– 49	– 44	– 39	– 34	– 29	– 24	– 19
1 600	– 53	– 48	– 43	– 38	– 33	– 28	– 23
1 650	– 57	– 52	– 47	– 42	– 37	– 32	– 27
1 700	– 61	– 56	– 51	– 46	– 41	– 36	– 31
1 750	– 65	– 60	– 55	– 50	– 45	– 40	– 35
1 800	– 69	– 64	– 59	– 54	– 49	– 44	– 39
1 850	– 73	– 68	– 63	– 58	– 53	– 48	– 43

- **Région claire** : les valeurs positives correspondent à la situation relutive, le bénéfice net est amélioré des valeurs positives de chaque cellule.
- **Région moyenne** : la bande intermédiaire avec des valeurs comprises entre 0 et – 30, correspond à la situation nécessitant de générer des synergies allant jusqu'à 30 millions d'euros pour être relutif.
- **Région foncée** : correspond à une situation dilutive.

X : résultat net de la société cible
Y : prix payé pour acquérir la société

LA MÉTHODE JANUS

PRINCIPE CLÉ

Les entreprises sans cesse confrontées à une concurrence croissante sont tenues à une adaptation permanente de leurs politiques. Pour y parvenir dans de bonnes conditions, les dirigeants doivent disposer de l'ensemble des éléments permettant de suivre leurs activité et de prendre des décisions.

La méthode Janus balise les étapes nécessaires à l'aboutissement d'une information de synthèse à valeur ajoutée, afin de faire du tableau de bord un outil de gestion tourné vers l'action, l'anticipation, le pilotage.

Elle structure la démarche de conception d'un tableau de bord (**figure 11.1**).

Figure 11.1 ■ Les étapes de conception d'un tableau de bord

Lancement du projet	Organigramme de gestion	Information décisionnelle	Supports de l'information	Pérennité du système
Jalonner toutes les étapes du projet	Analyser les besoins des utilisateurs	Normaliser les différentes mesures de la performance	Unifier les modes de représentation	Structurer la mise en œuvre du tableau de bord
Justifier d'un cadre pour l'action	Achitecturer le réseau de tableaux de bord	Normer les liaisons entre pilotage et performance	Utiliser un système informe adapté	Situer le TDB au cœur du management

Le lancement du projet

Jalonner toutes les étapes du projet

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie dont l'engagement est indispensable. La direction générale sait ce qu'elle veut,

peut et doit attendre d'un système de tableaux de bord pour qu'il aboutisse à un outil de dialogue et de décision :

✓ un outil de pilotage réservé aux dirigeants pour une meilleure maîtrise de l'entreprise ;

✓ un outil de pilotage impliquant les différents niveaux de l'entreprise pour améliorer la qualité du management ;

✓ un outil de pilotage centré sur les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès.

Une cellule de projet « tableau de bord » sera constituée avec les principaux opérationnels et un informaticien. Elle sera pilotée par un « technicien » compétent, de bon niveau. Ce dernier devra établir un calendrier réaliste et acceptable par tous (**tableau 11.4**).

Tableau 11.4 ■ Exemple de planning de mise en place

	02/N – 1	03/N – 1	04/N – 1	05/N – 1	06/N – 1	07/N – 1	08/N – 1	09/N – 1	10/N – 1	11/N – 1	12/N – 1	01/N	02/N	03/N	04/N	05/N
Réflexion/indicateurs et maquettes	■	■	■	■	■											
Chargement préliminaire*						■										
Remise du cahier des charges préliminaire						■										
Complément au cahier des charges							■									
Discussion avec les sous-traitants							■									
Développement**																
• analyse détaillée								■	■	■	■					
• validation du cahier des charges après analyse								■	■	■	■					
• réalisation								■	■	■	■					
• recette								■	■	■	■					
Mise en production											■					
Site pilote												■	■			
Déploiement tous utilisateurs														■	■	■

* Sources prioritaires initialement prévues.

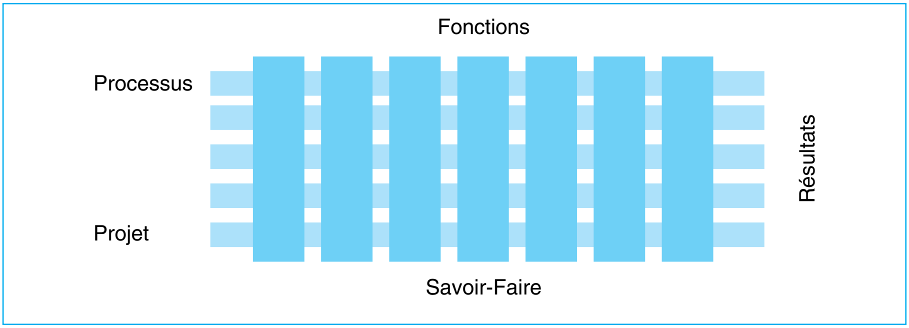
** Étapes à conduire séquentiellement.

Justifier d'un cadre pour l'action

Pour qu'un réseau de tableaux de bord ait une chance d'être opérationnel, il sera donc indispensable d'effectuer pour l'entreprise tout entière un retour aux sources en se penchant sur les données critiques qui contribuent à la réussite de son activité et à son développement stratégique.

Redéfinir les missions de chaque poste de travail permettra de mieux comprendre à quoi sert ledit poste au sein de l'organisation et surtout quelle est sa raison d'être. Chaque manager devra donc décrire précisément les missions qui lui sont imparties, en intégrant les spécificités d'une organisation matricielle (**figure 11.2**).

Figure 11.2 ■ Organisation matricielle



L'organigramme de gestion

Analyser les besoins des utilisateurs

Les utilisateurs auront à exprimer leurs *desiderata* en matière d'information. En effet, les tableaux de bord leur étant destinés, c'est à eux qu'il reviendra de les alimenter en données. Il est recommandé de procéder par entretiens libres au cours desquels des besoins importants, mais aussi d'autres inadéquats, risquent de s'exprimer. Le groupe projet devra alors recentrer leurs demandes sur les « clignotants vitaux » tout en vérifiant leur cohérence avec les objectifs de la direction.

Simultanément, les données mesurables, existantes ou non, permettant de traduire les paramètres à mettre sous contrôle, devront être recensées :

✓ indicateurs de niveau 1 à retenir : existants dans la base de données et qualifiés d'indispensables ou d'utiles.
✓ indicateurs de niveau 2 dont la construction doit être planifiée : n'existent pas dans la base de données et sont qualifiés d'indispensables ou d'utiles.
✓ indicateurs de niveau 3 à ne pas intégrer : existants dans la base de données et qualifiés seulement d'intéressants ou de non significatifs ;

Architecturer le réseau de tableaux de bord

Tout le monde admettra par exemple, que les besoins en information du responsable entretien sont très éloignés de ceux du responsable commercial. Dès lors, il est nécessaire à chaque niveau de responsabilité de préserver ses propres indicateurs, et pour chaque service de concevoir son propre tableau de bord.

ERREUR À ÉVITER

Un système d'information unique où toutes les données clés de l'entreprise seraient rassemblées dans un même tableau de bord, excepté pour certaines petites entreprises.

Un progiciel central commun assurera en revanche la consolidation et la transmission des informations qui alimenteront les tableaux de bord destinés aux responsables supérieurs. Des règles concernant la remontée des informations seront définies afin de filtrer certaines d'entre elles à chaque niveau pour n'agréger au niveau supérieur que les éléments de performance sur lesquels chaque responsable doit rendre compte à sa hiérarchie. Les autres indicateurs demeureront de la responsabilité des acteurs sur le terrain.

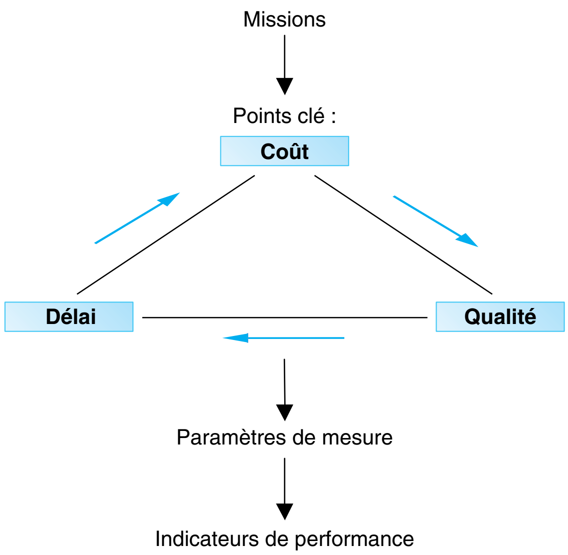
L'information décisionnelle

Normaliser les différentes mesures de la performance

Pour qu'un responsable puisse suivre ses objectifs, il devra identifier ses indicateurs de performance (**figure 11.3**).

> **LES BONNES QUESTIONS À SE POSER**
>
> - Efficacité : ai-je atteint le résultat escompté ?
> - Efficience : ai-je respecté les contraintes qui me sont imposées (enveloppe budgétaire…) ?

Figure 11.3 ■ Démarche d'identification de ces indicateurs de performance

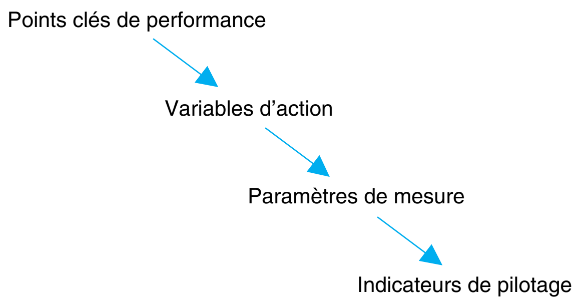


Normer les liaisons entre pilotage et performance

Les indicateurs de performance ne permettront pas de comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable devra exercer son action pour rectifier la « trajectoire ». Or, il

vaut mieux agir sur les causes que sur les faits : on ne gère pas des coûts, on gère des activités qui génèrent des coûts (**figure 11.4**).

Figure 11.4 ■ Démarche d'identification de ces indicateurs de pilotage



Normer les liens entre performance et pilotage, c'est identifier les déterminants de la performance au travers d'une analyse cause/effet (**tableau 11.5**).

BONNES QUESTIONS À SE POSER

Quelles sont les activités et ressources « critiques » :
- déterminantes pour atteindre le niveau de performance attendu à la date demandée ;
- contrôlables par le responsable afin qu'il puisse agir dessus.

Tableau 11.5 ■ Exemple d'indicateurs de pilotage

Variables clés	Indicateurs de pilotage
Réduction des temps morts	Temps de transfert, temps d'attente, temps de préparation et de réglage, temps de changement d'outil, temps de contrôle
Réduction des aléas	Pannes, maintenance préventive, réparation, non-qualité
Gestion des flux	Taille des lots, nombre de pièces en juste à temps
Conception du processus	Nombre d'opérations, temps opératoires, nombre de changement d'outils

Les supports de l'information

Unifier les modes de représentation du TDB

Il n'existe pas de tableau de bord type. En tout état de cause, la représentation des indicateurs devra faciliter l'analyse et non l'alourdir :

- ✓ **baromètre sur la première page**, une synthèse visuelle (code couleur, *smiley*) des résultats sur l'ensemble des indicateurs ;
- ✓ **chiffres**, qu'il s'agisse de grandeurs physiques ou d'éléments en euros. Ces données chiffrées seront souvent peu significatives si on ne les rapproche pas d'autres données, comme les volumes d'activité par exemple. Il vaut mieux rationaliser ces différentes données en parallèle ou les synthétiser sous forme de ratio ;
- ✓ **graphiques**, il convient toutefois de ne pas surcharger la présentation en multipliant le nombre de courbes ou de barres sur un même graphique (deux ou trois maximum) ;
- ✓ **commentaires**, en style télégraphique, soit regroupés sur une même page, soit insérés à côté des chiffres visés : faits marquants, activité, explication des écarts, décisions prises par le responsable et avancement des actions de progrès.

Utiliser un système informatique adapté

La saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'informatique se révélera performante. Le marché offre un choix immense d'outils qui vont du simple tableur jusqu'à l'EIS[1]. Entre les deux extrêmes s'offrent de multiples solutions.

Un système informatisé de tableaux de bord se caractérise par :

- ✓ la lisibilité graphique : un avantage indéniable pour la clarté ;
- ✓ l'automatisation de la gestion des droits d'accès et d'adressage des données : outre un gain de temps précieux, elle garantira la fiabilité des informations ;
- ✓ la rapidité du temps de réponse : l'usage du système va de pair avec un accès accéléré à l'information. Tout aussi rapidement,

1. EIS : *enterprise information system*.

on doit pouvoir changer certains paramètres sans pour autant modifier le système ou rallonger le temps d'utilisation ;

- ✓ la normalisation de l'information dans le cadre d'un référentiel[1] : cela suppose d'accepter une définition commune des données ;
- ✓ l'autonomie de gestion : certains utilisateurs feront des requêtes et définiront des reporting type, d'autres se contenteront de lancer des reporting et de les exploiter.

La pérennité du système d'information

Structurer la mise en œuvre du TDB

Un système d'indicateurs est nécessaire pour décrire les différents résultats en termes de performance et de pilotage. Il se doit d'être :

- ✓ exhaustif : couvrant la totalité des axes que l'on cherche à mesurer
- ✓ cohérent : assurant la complémentarité de l'ensemble des indicateurs
- ✓ synthétique : comporter un nombre limité d'indicateurs, ce qui conduit le plus souvent à construire des indicateurs qui peuvent se révéler complexes (traduisant plusieurs phénomènes élémentaires).

RÈGLE D'OR

Décrire dans une procédure de gestion qui sera largement diffusée :

- les caractéristiques des différents indicateurs,
- l'intérêt de la mesure,
- les axes d'analyse,
- les critères à renseigner,
- la fréquence de sortie,
- le mode de production,
- l'utilisation qui en sera faite.

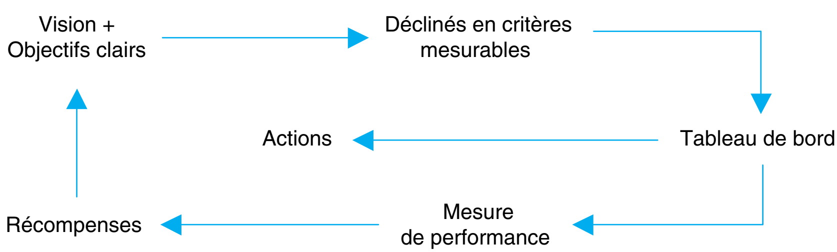
1. Le dictionnaire des « métadonnées » incorporant les règles de modélisation, de transformation et de gestion des données devient commun à l'ensemble de la chaîne.

Situer le TDB au cœur du management

L'exploitation des tableaux de bord sera l'étape la plus délicate. Elle repose sur la capacité de remise en cause permanente des modalités d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise, donc au cœur du management.

Le management de la performance globale pourrait en fait se définir comme l'ensemble des pratiques formelles qu'une organisation crée pour aider les acteurs de la performance. En revanche, ce management ne connaîtra l'efficacité que si les étapes suivantes ont été mises en place (**figure 11.5**).

Figure 11.5 ■ Le management de la performance globale



Par ailleurs, le management de la performance, au lieu de s'exercer de façon *top-down*[1] devrait plutôt se mettre en place de façon circulaire, c'est-à-dire en intégrant toutes les parties prenantes concernées par la performance d'une unité donnée (autre équipe, client).

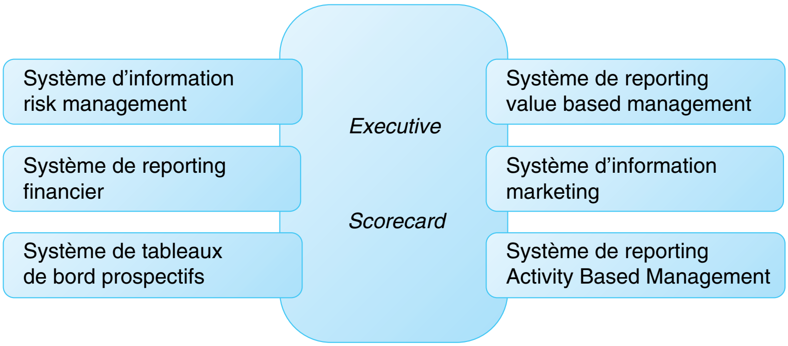
▶ L'*EXECUTIVE SCORECARD*

PRINCIPE CLÉ

L'*executive scorecard* a pour rôle de fédérer un certain nombre de microsystèmes d'information existant préalablement dans l'entreprise, construits en vue d'éclairer la prise de décision stratégique (**figure 11.6**).

1. Hiérarchie descendante.

Figure 11.6 ■ Architecture des micro-systèmes d'information de l'*executive scorecard*



Le système d'information *risk management*

Le système d'information *risk management* :

- ✓ vise à valoriser la mise sous contrôle des risques de sinistralité pouvant affecter les objectifs stratégiques du groupe (**tableau 11.6**) ;
- ✓ intègre un bilan, un compte de résultat *risk management*, ainsi qu'un tableau de bord *risk management* (**tableau 11.7**) de contrôle des risques (produit, client, approvisionnement, écologique, humain, social, etc.).

La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) du 15 mai 2001, complétée le 30 avril 2002, fixe l'obligation pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité. Le rapport comprendra :

- ✓ informations sociales internes : effectifs, formation, hygiène, sécurité… ;
- ✓ informations sur l'impact territorial de l'activité : filiales, sous-traitants… ;

Tableau 11.6 ■ Budget d'investissement *risk management*

Budget d'investissement	BU 1	BU 2	…	Corporate
Sécurité incendie				
Sécurité des personnes				
Sécurité environnement				
Sécurité informatique				
Total sécurité				
Cellule de crise				
Plan d'urgence				
Total gestion de crise				
Autofinancement des risques				
Total général				

Tableau 11.7 ■ Tableau de bord *risk management*

Tableau de bord sinistralité	BU 1	BU 2	…	Corporate
Sinistralité auto : • responsabilité engagée • responsabilité exonérée • responsabilité partagée				
Sinistralité IARD • incendie, dégât des eaux, vol…				
Sinistralité RC • exploitation • pollution				
Sinistralité informatique • matériels • logiciels				

✓ informations sur l'environnement : 28 rubriques ;
✓ rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.

Le reporting *value based management*

Le reporting *value based management* :

✓ met en avant la création de valeur par business unit, zone géographique et centre de profit, soit par la méthode EVA, soit par la méthode des *discounted cash flows* afin d'identifier les entités créatrices ou destructrices de valeur (**tableau 11.8**) ;

Tableau 11.8 ■ Tableau de bord *value based management*

Composantes de l'EVA	Inducteurs de richesse	Valeur cible	Stratégie concernée
EBE Chiffre d'affaires			
Rentabilité : • Volumes • Prix de vente • Coût de revient • Marge commerciale • Niveau des remises • Charges décaissables • Dotations amortissements et provisions • Dotations des actifs immatériels • Taux d'impôt société	Quantité Prix de vente Taux de marge Budget des ventes Réduction des frais fixes Rythme des dotations Rythme des dotations Exogène		Ventes Marketing Coût des activités Commerciale Commerciale Management des activités Investissement Recherche et développement Fiscale
Capital industriel : • Immobilisations corporelles • Stocks • Créances d'exploitation • Dettes d'exploitation	Rythme des acquisitions Réduction des coûts Diminution du délai Augmentation du délai		Croissance interne Industrielle Comptabilité client Comptabilité fournisseur
Capital financier : • Fonds propres • Dettes à long et moyen terme • Coût des financements	Équilibre/endettement Effet levier Réduction des taux par nature de financement		Autofinancement Financement à long terme bancaire et actionarial

☛ Chapitre 2, Chapitre 9

✓ devra être complété à l'aide du tableau de bord identifiant les inducteurs de valeur au niveau du compte de résultat (croissance, productivité.) et les inducteurs de capital (taux d'endettement, coût de financement…) au niveau du bilan.

Le reporting *activity based management*

Le système de reporting ABM :

✓ permet de suivre les performances des différents macro processus de l'entreprise ;

✓ détermine en priorité leurs coûts ainsi que ceux des objets de coûts (produit, client, canal) rattachés aux différentes stratégies de l'entreprise (commerciale, marketing, gestion des ressources humains, industrielle, etc.) ;

✓ met en place des indicateurs (**tableau 11.9**) amenant à vérifier que les orientations stratégiques sont bien atteintes : restructuration du mix commercial, choix d'*outsourcing*, restructuration du marketing mix…

Tableau 11.9 ■ Tableau de bord *activity based management*

Efficience du processus *risk management.*	Objectif Moyen	Minimiser le nombre ou les coûts des sinistres. Minimiser le coût du processus *risk management.*
Efficience du processus crédit management.	Objectif Moyen	Minimiser le nombre de clients douteux. Minimiser le coût du processus.
Efficience du processus qualité totale : • interne ; • externe.	Objectif Moyen Objectif Moyen	Minimiser le nombre de rebuts de façonnage. Minimiser le coût du processus *total quality control.* Minimiser le nombre de réclamations. Minimiser le coût du processus *total quality control.*
Efficience du processus de management durable de l'environnement : • eau ; • air ; • auditive.	Objectif Moyen	Minimiser le nombre ou le coût des pollutions par catégories. Minimiser le coût du processus par nature de pollution.

Le système d'information marketing

Le système d'information marketing est :

✓ constitué d'un système analytique ABC de rentabilité par client, produit, canal (**tableau 11.10**), d'un module budgétaire et de tableaux de bord marketing mix (**tableau 11.11**) ;

Tableau 11.10 ■ Tableau de bord marketing

Mix du portefeuille d'activités	Dilemmes	Poids morts	Étoiles	Vaches à lait
Taille du segment				
Part de marché				
Chiffre d'affaires				
Résultat/chiffre d'affaires				
Capacité d'autofinancement				
Taux d'autofinancement				

Tableau 11.11 ■ Compte de résultat par objet de coût

Rentabilité par canal	Produits A	Produits B	…	Total BU
VPC				
Internet				
GMS				
Vente directe usine				
Multimodal				
Transport aérien				
Transport routier				

☛ Chapitre 12

- ✓ alimenté *via* une structure de veille concurrentielle intégrant des données quantitatives (prix de vente des concurrents, taille du secteur, parts de marchés relatives) et des données qualitatives résultant d'enquêtes de marchés, de notoriété…

Le reporting financier

Le reporting financier :

- ✓ aide à communiquer sur le processus de création de valeur sur le long terme ;

☛ Chapitre 2

- ✓ est étendu par *business unit* et par zone géographique suite à l'adoption des normes IFRS au sein de l'Union européenne.

☛ Chapitre 4

Le *balanced scorecard*

Le *balanced scorecard* ou **tableau de bord prospectif** :

- ✓ intègre le principe selon lequel l'habileté dans l'exploitation des actifs incorporels devient primordiale par rapport à la capacité à investir et à exploiter des actifs corporels. C'est pourquoi, aux critères financiers traditionnels, ont été ajoutées trois autres perspectives : celle des clients, celle des processus internes, ainsi que celle de l'apprentissage et de la croissance avec la dimension du capital humain (**tableau 11.12**) ;
- ✓ rend les entreprises capables de suivre les résultats financiers, tout en mettant en évidence les déterminants de l'amélioration de la performance financière à long terme.

▶ ERREURS À ÉVITER ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

PRINCIPE CLÉ

La conception des tableaux de bord est un projet qui doit impliquer tous les acteurs de l'entreprise. Sa réussite nécessite d'éviter certaines erreurs (**tableau 11.13**).

Tableau 11.12 ■ *Balanced scorecard* CHU métier chirurgie

Axes	Objectifs	Indicateurs
Axe financier	Réduire le budget de fonctionnement. Augmenter le surplus de productivité globale. Augmenter l'excédent de la section budgétaire de fonctionnement. Augmenter l'autofinancement des investissements.	Dépenses de fonctionnement/total des dépenses. Dépenses fonctionnement et investissement. Excédent/budget de fonctionnement. Excédent cumulés/recettes d'investissement.
Axe client	Augmenter la satisfaction des patients. Minimiser le risque d'aléa thérapeutique. Privilégier les soins ambulatoires. Augmenter le nombre de consultations externes. Optimiser la qualité des soins. Croissance de la part de marché. Développement de partenariats cliniques.	Note de scoring. Nombre de contentieux. Soins ambulatoires/total des soins. Nombre de consultations externes/nombre d'actes. Coût par GHM*. Ca CHU/CA région. % dim des coûts liés au partenariat.
Axe processus	Finaliser l'implémentation du PMSI. Finaliser la certification ISO 14001. Maîtriser le processus de retraitement des déchets. Améliorer la qualité de la restauration. Mise en œuvre du système ABC**. Développer des partenariats cliniques.	État d'avancement du projet. État d'avancement du projet. Nombre de non conformités/nombre de contrôles. Note de scoring. Économies réalisées/Coût d'implémentation. Nombre de partenariats signés.
Axe appren-tissage	Développer un système de DPO***. Manager par centre de responsabilité. Faire adhérer à la culture sécuritaire. Faire adhérer à la culture qualité. Faire adhérer à la culture environnementale.	Note de scoring. Note de scoring. Nombre de sinistres. Nombre de non-qualités. Nombre de pollutions hospitalières.

* Groupe homogène de malades.
** ABC : *activity based costing*.
*** Direction par objectifs.

Tableau 11.13 ■ Erreurs à éviter et facteurs clés de succès

Erreurs à éviter	Facteurs clés de succès
• Non-alignement stratégique des indicateurs. • Un détail extrême, au cas où un utilisateur le demanderait. • Manque de définition des indicateurs puisque tout le monde est censé les connaître. • Publication le plus tard possible afin d'avoir des chiffres fiables. • Ne pas faire savoir qui est responsable de sa conception. • Diffusion à tout le monde en pensant que cela intéressera toujours quelqu'un. • Lors des réunions, inviter les responsables à justifier leurs erreurs. • Lors de la sortie d'un nouveau tableau de bord, oublier de supprimer l'ancien sous prétexte qu'on n'est jamais assez informé.	• Identifier les objectifs stratégiques qui guideront la réflexion, et mettront en évidence les points-clé de performance. • Choisir des indicateurs de décision en commençant par recueillir et définir avec soin les besoins des utilisateurs. • Avoir une définition précise et commune de l'information. • Impliquer fortement la direction générale : définition de la règle du jeu, information aux utilisateurs, exploitation active du tableau de bord. • Avoir une approche organisationnelle par le système de management et une approche informatique par le système d'information décisionnel. • Favoriser dès le départ l'appropriation par les utilisateurs du système. • Le pragmatisme et la diplomatie du contrôleur de gestion. • S'adapter facilement aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

La publication des résultats est différenciée : en interne, elle est tournée vers les objectifs de performance, en externe, vers la création de valeur.

Bibliographie

BALANTZIAN G. (sous la direction de), *Tableaux de bord*, Éditions d'Organisation, 2004.

FERNANDEZ A., *Les Nouveaux Tableaux de bord des décideurs*, Éditions d'Organisation, 2000.

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

KAPLAN R. et NORTON D., *Le Tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2000.

SELMER C., *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, 2003.

Chapitre 12

Calculer et optimiser les coûts et les marges

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment différencier les coûts directs, indirects, variables et fixes ?
- Quel niveau de marge analyser pour éclaircir certaines prises de décisions ?
- Quelles sont les différentes méthodes de calcul des coûts de revient ?
- Quel est l'apport de la méthode ABC ?
- Comment calculer des coûts standard ?
- Quelles méthodes mettre en œuvre pour réduire les coûts ?
- Comment mettre en œuvre ces démarches de réduction des coûts ?
- Comment calculer les coûts d'obtention de la qualité, les coûts cachés, le coût cible, le coût global de la durée de vie… ?

▶ CALCULER SES COÛTS ET SES MARGES

Les différentes natures de coûts et de marges

PRINCIPE CLÉ

La comptabilité analytique a comme principale caractéristique d'effectuer des analyses et des ventilations de dépenses et de recettes permettant la connaissance détaillée et la surveillance des coûts et des résultats en vue d'orienter les décisions de gestion.

Les coûts

Coûts directs et indirects

Un coût direct est affectable sans ambiguïté sur un objet de coût (une prestation, un produit, un projet, un service, une activité). Par exemple, lors du lancement d'une nouvelle prestation, les frais de publicité relatifs au lancement devraient être affectés en totalité sur ses résultats, même si la campagne profite, entre parenthèse, à l'ensemble de la marque.

Par opposition, un coût indirect est commun à plusieurs prestations ou produits, activités, projets, services… et devra donc être réparti (les frais de chauffage du siège social sont communs à tous les services).

ENJEU DE LA MÉTHODE DE CALCUL EN COÛT COMPLET

= répartir les coûts indirects sur les objets de coûts (produit, client…)

On peut décomposer schématiquement les étapes de calcul en coûts complets de la manière suivante (**figure 12.1**)…

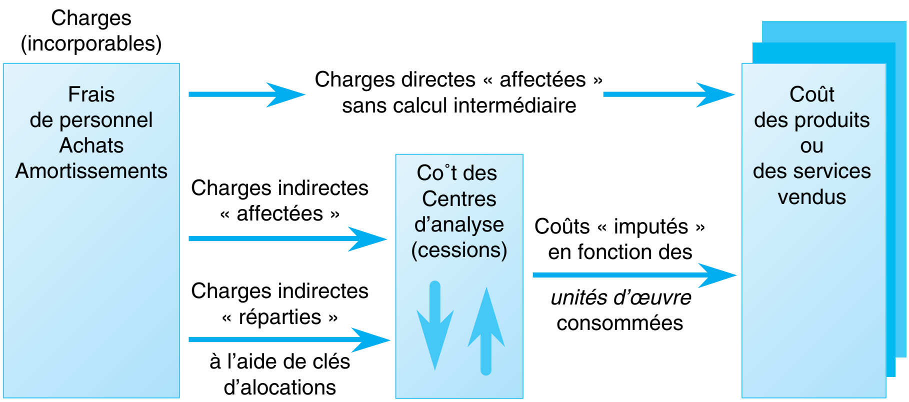
✓ **1. Affectation des dépenses indirectes** réelles constatées par la comptabilité générale à chacune des sections de l'entreprise (par ventilation ou par répartition).

✓ **2. Calcul du coût de l'unité d'œuvre** (unité de mesure de l'activité de la section) de chacune des sections, obtenu en divisant

les dépenses réelles de la section par le nombre d'unités d'œuvre réelles mesurées pendant la période.

✓ **3. Calcul du coût de revient des produits** en mesurant le nombre d'unités d'œuvre consommées par chacun des produits dans chacune des sections.

Figure 12.1 ■ Méthode des sections ou centres d'analyse



Coûts variables et fixes

Un coût variable suit une courbe strictement proportionnelle au volume de l'activité qui l'a généré, soit selon le volume de production (matières, main d'œuvre directe…), soit selon le volume des ventes (transport, commissions…). Par opposition, un coût fixe est indépendant du volume d'activité. Une charge fixe, devrait théoriquement rester au même niveau durant toute l'année. Ce sont essentiellement des coûts de structure, qui ne varieront que lorsque celle-ci sera remise en cause (**tableau 12.1**).

Dans la réalité de l'entreprise, ces concepts sont flexibles. Il est courant de dire que les coûts fixes évoluent par paliers. Un coût variable unitaire peut changer suite à une revalorisation des salaires (une des conséquences du passage aux 35 heures…). De même, un coût fixe peut globalement être modifié lors d'une augmentation importante de volume nécessitant l'embauche d'un comptable pour traiter l'accroissement du nombre de factures.

UTILITÉ DU COÛT VARIABLE/FIXE

La connaissance des charges variables et fixes facilite les simulations en faisant ressortir l'incidence d'une variation d'activité sur le résultat et les coûts, ainsi que le montant supplémentaire de frais fixes, que l'on peut tolérer suite à une augmentation du volume d'activité.

Tableau 12.1 ■ Grille d'analyse des coûts pour un centre de profit

	Coûts variables	Coûts fixes
Coûts directs	Commissions. Prime du responsable commercial. Frais de facturation.	Salaire fixe du responsable commercial. Salaires des équipes techniques. Frais de déplacement. Frais de formation. Frais de développement produit.
Coûts indirects	Intéressement à la marge après charges communes. Frais financiers imputés.	Salaire du responsable de département. Salaire de la secrétaire. Salons professionnels.

Les marges

Une marge est, en principe, la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts. Paradoxalement, il n'existe pas de définition légale. En conséquence, celle-ci peut varier d'une entreprise à une autre (**tableau 12.2**).

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Il appartiendra aux contrôleurs de gestion de définir le niveau de marge répondant aux besoins des utilisateurs.

Tableau 12.2 ■ Les différents niveaux de marge

Analyse selon l'avancement	Analyse selon le point mort
Prix de vente – Coût d'achat = *Marge sur coût d'achat* – Coût de transformation = *Marge sur coût de production* – Coût de distribution = *Marge sur coût de distribution* – Frais généraux = *Marge sur coût de revient*	Prix de vente – Coûts variables = *Marge sur coûts variables* – Coûts fixes directs = *Marge sur coûts fixes directs* – Coûts fixes indirects = *Marge sur coûts de revient*

Analyse des marges selon l'avancement dans la méthode en coût complet

La marge sur coûts d'achat est appelée marge commerciale dans les entreprises de négoce. La marge sur coûts d'achat correspond plutôt à une marge brute dans des entreprises industrielles.

☛ Chapitre 6

La marge sur coûts de production traduit la performance des sites de production et permet de comparer entre elles, les performances des sites comparables par leur activité, leur process et leur taille.

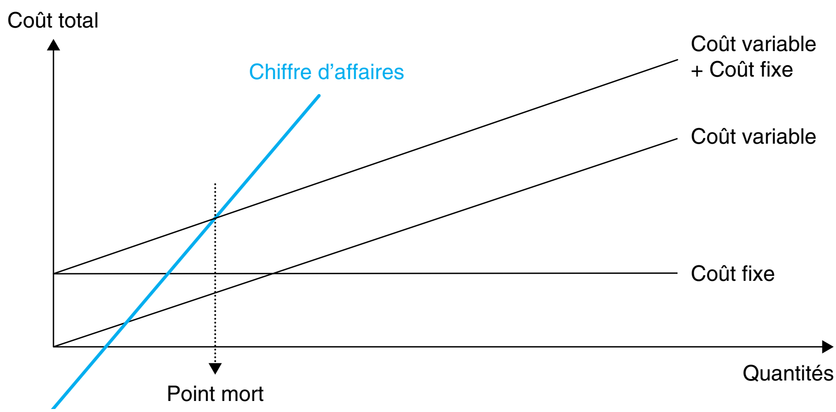
La marge sur coût de distribution est le résultat d'exploitation de l'entreprise qui, en excluant les mouvements à caractères financiers et fiscaux, permet d'apprécier la performance industrielle et commerciale d'entreprises dotées de politiques de financement différentes. Cette marge-là est représentative de la performance purement commerciale, lorsque les coûts de production se trouvent valorisés en valeur standard.

Analyse des marges selon le point mort dans la méthode en coût partiel

La marge sur coûts variables indique la performance des activités ou des produits. Si elle se révèle négative, on envisagera sérieusement d'abandonner l'activité ou le produit, en dehors de toutes autres considérations (stratégique, commerciale, sociale…).

Lorsque cette marge est égale aux coûts fixes de l'entreprise, il est dit que l'activité du centre de profit est au point mort ou a atteint son seuil de rentabilité (**figure 12.2**). Celui-ci est atteint lorsque le chiffre d'affaires couvre exactement les charges variables et fixes. En deçà, le centre de profit est en perte. Après son franchissement, il commence à être rentable. Le point mort s'exprime en volume de ventes (coûts fixes globaux/marge sur coût variable unitaire) ou en chiffre d'affaires (coûts fixes globaux/taux de marge sur coût variable unitaire).

Figure 12.2 ■ Point mort ou seuil de rentabilité



La connaissance du point mort permet d'évaluer le risque des prévisions. On comprendra aisément que le risque ne sera pas le même si la marge de sécurité (chiffre d'affaires prévisionnel – chiffre d'affaires du point mort) s'élève seulement à 2 % ou à 30 %.

Le résultat des diverses simulations conduira souvent à utiliser les effets combinés de deux ou trois des leviers d'action.

La marge sur coûts fixes directs est un très bon indicateur en cas d'obligation d'arbitrage entre exécuter une activité en interne ou la donner en sous-traitance.

LEVIERS D'ACTION POUR ABAISSER LE POINT MORT

- Augmenter les prix de vente ou le volume des ventes.
- Réduire les coûts variables et les coûts fixes.
- Améliorer le mix des ventes.

La marge sur coût de revient

Dans les centres de profit, les objectifs sont le plus souvent fixés en terme de résultat opérationnel, c'est-à-dire avant frais financiers, impôt société et éléments exceptionnels. La marge mesure le résultat lié à l'activité d'un centre de profit après renouvellement des immobilisations (dotations aux immobilisations).

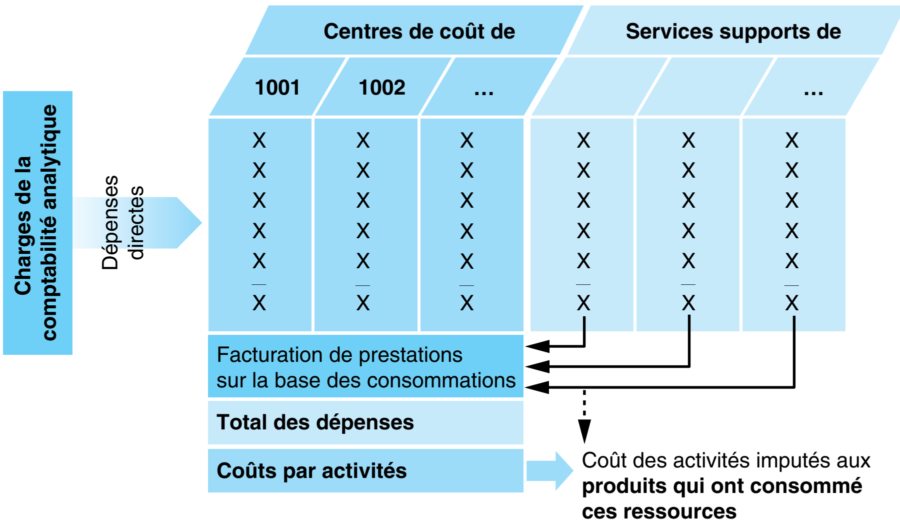
La méthode ABC (*activity based costing*)

La méthode ABC permet de calculer des coûts complets en traitant les charges indirectes non plus dans une logique de répartition, mais selon une logique de consommation. Les objets de coûts (produit, canal, client) consomment des activités (faire un devis, recruter, facturer, réaliser un mailing) ; ces activités consomment des ressources (humaines, techniques) qui ont un coût. Le lien de causalité entre l'objet de coût et la ressource est ainsi établi par le biais de l'activité. La mise en œuvre d'une comptabilité analytique ABC (**figure 12.3**) se déroule selon les étapes suivantes :

- ✓ diagnostic du système actuel de comptabilité analytique, planning de réalisation des six étapes, constitution de l'équipe projet ;
- ✓ identification des activités au sein des services support par interviews ;
- ✓ calcul du coût des activités en allouant les ressources au travers des inducteurs de ressources (comme le temps passé par activité pour les salaires) ;
- ✓ définition et collecte des inducteurs d'activité (facteur explicatif de consommation d'une activité par un objet de coût) et calcul des coûts de revient ;

- ✓ calcul de la rentabilité des produits selon le principe de la marge à l'avancement ;
- ✓ validation, correction et analyse des résultats.

Figure 12.3 ■ Approche par les activités



Les coûts standard

Les coûts standard sont des coûts préétablis, c'est-à-dire calculés par avance pour chaque composante du coût de revient. L'ensemble de ces coûts préétablis constitue un fichier (fichier des coûts standard).

> **FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS**
>
> Les coûts standard sont applicables sur une longue période, car leurs calculs reposent sur des objectifs d'évolution des différents paramètres entrant dans leur composition.

Calcul des coûts standard

Les coûts standard sont calculés selon la même méthode que les coûts réels (complet ou partiel), mais les calculs sont basés sur des données prévisionnelles et non pas sur des constatations et des mesures *a posteriori*. Les données sont de deux natures :

✓ **les données techniques** (gammes et nomenclatures) :
- les spécifications et consommations des « matières »,
- l'enchaînement des opérations de production, à travers les sections principales,
- les consommations d'unités d'œuvre dans chaque section ;

✓ **les données financières** :
- les coûts prévisionnels des « matières »,
- les coûts standard des unités d'œuvre de chaque section, calculés à partir des budgets de section.

Avec une comptabilité à coûts standard, les étapes seront les suivantes :

✓ **1. Affectation des dépenses réelles constatées par la comptabilité générale à chacune des sections de l'entreprise** (identique à la première étape d'une comptabilité analytique à coûts réels).

✓ **2. Valorisation de la production standard de chacune des sections.** Pour cette opération, on mesure les quantités de chacun des articles produits par la section et on multiplie ces quantités par leurs coûts unitaires standard respectifs.

✓ **3. Mise en évidence de l'écart entre les dépenses standard ainsi calculées et les dépenses réelles** déterminées dans la première étape.

☛ Chapitre 10

▶ OPTIMISER SES COÛTS ET SES MARGES

PRINCIPE CLÉ

À partir d'une méthode générale d'évaluation, les circonstances d'application exigeront la mise en œuvre de variantes adaptées :

- au contexte spatial : la pression de l'environnement ou la réglementation peuvent imposer de prendre en compte un périmètre élargi (les clients, l'écologie…) ;
- à l'horizon temporel : la plus grande partie des plans d'action viseront l'optimisation à court terme[1], mais les préoccupations stratégiques pourront amener à adopter une perspective longue (durée de vie du produit, démantèlement d'une unité de production).

L'optimisation dans une optique « produit »

Le langage courant rassemble généralement ces coûts sous le sigle commun de **COQ (coût d'obtention de la qualité)**. Les dépenses engagées pour obtenir la qualité concernent aussi bien des produits, des processus techniques, des processus administratifs que des services (**tableau 12.3**).

Le COQ est un outil qui s'applique à l'entreprise, mais aussi au service, au département, à toutes les entités de l'entreprise. Pour s'en servir :

✓ faire une évaluation globale du COQ (en euros, heures, volumes…) ;

✓ identifier avec précision la part de dysfonctionnement (pour chaque poste) ;

✓ identifier les problèmes qui correspondent à ces dysfonctionnements ;

✓ hiérarchiser les actions prioritaires ;

1. Ce que les Japonais appellent le *kaizen*.

Tableau 12.3 ■ Les quatre familles du coût d'obtention de la qualité

Évaluation (détection)	Prévention	Défaillances externes	Défaillances internes
Contrôles. Enquêtes de satisfaction client. Méthodes, moyens de suivi. Vérification du travail effectué…	AQF (évaluation fournisseurs). Dépenses de méthodes qualité (ADPEC…). Travaux de groupe relatifs à la qualité. Formation qualité, sensibilisation qualité. Animation qualité. Entretien préventif. Documents relatifs à la qualité. Audits qualité…	Réclamations clients. Coûts, garanties. Remises. Pénalités retard. Perte clientèle. Autres. Retour…	Retouches. Rupture approvisionnement. Erreur de stockage. Erreur de saisie informatique…

✓ nommer des responsables de ces actions et fixer avec eux des délais ;
✓ informer toute l'équipe ;
✓ mettre en place une relation client / fournisseur au niveau des actions prioritaires.

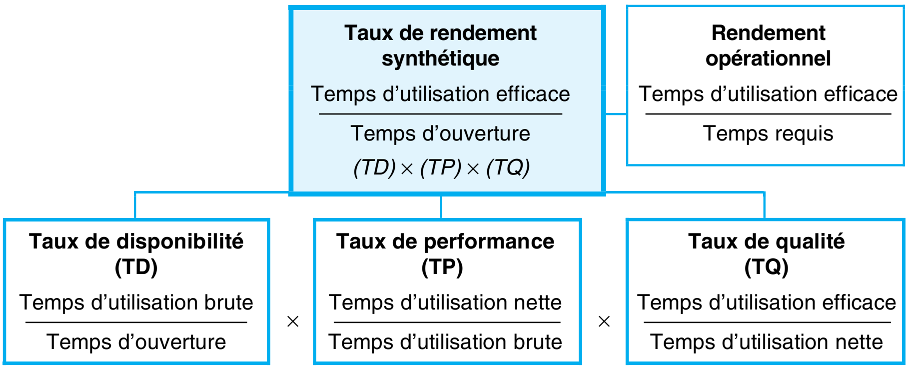
L'optimisation dans une optique « process »

L'outil privilégié pour la mise en œuvre de cette optimisation est **la méthode TPM (maintenance productive totale)** qui a pour objectif de :

✓ rechercher le rendement global maximum de l'équipement ;
✓ établir un système global de maintenance mesuré par le taux de rendement synthétique (**figure 12.4**) pour la durée de vie des installations ;
✓ assurer la participation massive de tout le personnel à la réalisation des objectifs depuis la conception du produit jusqu'à la maintenance des installations ;
✓ valoriser l'amélioration de l'existant plutôt que l'investissement de moyens nouveaux ;

- ✓ optimiser l'ensemble des coûts d'exploitation et de maintenance pour toute la durée de vie des installations.

Figure 12.4 ■ Indicateurs de performance d'une installation industrielle



L'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS) passe par un certain nombre d'actions d'améliorations, comme par exemple :

- ✓ **la diminution du taux d'indisponibilité** : ergonomie, simplification du travail, formation ;
- ✓ **l'augmentation du taux de performance** : auto maintenance, mesure anti-pannes, maintenance préventive, poka-yoké ;
- ✓ **l'augmentation du taux de qualité** : auto contrôle, assurance qualité, plan d'expérience…

L'optimisation dans une optique « humaine »

Savall et Zardet identifient cinq grands types de dysfonctionnements (**tableau 12.4**) : l'absentéisme, les accidents, la rotation du personnel, la non-qualité, la sous-productivité directe. Si une partie des coûts est associée au dysfonctionnement lui-même (rémunération de l'absent), l'essentiel est généré par les mesures prises pour réguler ses conséquences (appel à un remplaçant, coûts de recrutement et de familiarisation au poste de travail).

Tableau 12.4 ■ Les coûts cachés

Surcharges	
Sursalaire	Différence de rémunération perçue pour le temps passé par une personne titulaire d'un poste mieux rémunéré à une activité qui ne lui est pas normalement attribuée. Il se mesure par l'écart entre la rémunération réellement perçue par la personne ayant fait effectivement le travail et la rémunération initialement prévue pour le titulaire du poste.
Surtemps	Temps passé à la régulation d'un dysfonctionnement. Outre le temps spécifique passé pour réguler le dysfonctionnement (recherche d'un remplaçant, passage des consignes de travail…), les surtemps comprennent le temps supplémentaire de travail lié à une productivité inférieure du remplaçant. Par convention, les sur-temps se calculent après les sursalaires.
Surconsommation	Il peut s'agir d'une surconsommation en quantité (opérateur moins adroit, machine mal réglée) ou d'une surconsommation en valeur unitaire (commande en catastrophe liée à une mauvaise évaluation des quantités nécessaires). Quoi qu'il en soit, elle se mesure en valeur.
Non-produits (manques à gagner)	
Non-production	Perte de production ou d'activité engendrée par le dysfonctionnement qui se mesure : • par la perte de marge sur coût variable si l'observateur se situe au niveau global de l'organisation. • par la non imputation des charges fixes si la position de l'observateur se limite à un atelier.
Non-création de potentiel	Performances retardées à cause des dysfonctionnements actuels. Elle se réfère aux investissements immatériels (construction d'un plan de développement stratégique) que l'entreprise n'a pas le temps de réaliser compte tenu du fait que les acteurs sont accaparés par la régulation des dysfonctionnements. Ces coûts n'ont pas de correspondance dans le compte de résultat actuel (ils sont supposés avoir une incidence dans les comptes de résultat ultérieurs).

L'optimisation des marges contributives

Rares sont les entreprises qui ne réalisent qu'un produit unique dans une variante unique. Dès que s'installe la variété, se posent de nouveaux problèmes liés au « mix » produit (changement d'outillage, adaptation du parc machine…). La question ici posée est celle du

choix du « mix » produit le plus profitable compte tenu du parc machine existant.

Le concept de valeur ajoutée directe (VAD)

Paul-Louis Brodier définit la VAD comme :

« *la différence entre la production (chiffre d'affaires des marchandises et de la production vendues + valeur comptable des productions stockée et immobilisée) et la consommation directe, coût des biens et services incorporés dans la production* ».

Cette valeur ajoutée directe est partiellement absorbée par le « coût global de structure » qu'on peut décomposer en quatre parties :

- ✓ **la rémunération du travail** (charges sociales incluses) ;
- ✓ **la consommation de fonctionnement** ;
- ✓ **le coût de l'équipement** (sa dépréciation et la rémunération normale des capitaux engagés) ;
- ✓ **le coût du besoin de fonds de roulement (BFR)** d'exploitation (rémunération normale des capitaux engagés).

Utilisation du concept

L'optimisation de la marge passe par deux voies :

- ✓ **la minimisation des achats directs** : c'est une mission classique, d'une part, des acheteurs (sélection du fournisseur et négociation du prix), d'autre part, des agents des méthodes (optimisation de la nomenclature) ;
- ✓ **la maximisation du taux d'efficacité économique**, c'est-à-dire la maximisation de la valeur ajoutée directe pour un coût global de structure réduit.

Pour deux produits ayant la même VAD, en concurrence pour l'allocation des ressources, le produit à privilégier sera celui dont la production consommera directement le moins de ressources.

EXEMPLE

Données	A	B	Conclusions
Prix de vente	1 000	1 000	Tant que les ressources le permettent il convient de développer les deux produits. À partir du moment où les ressources sont insuffisantes, il vaut mieux privilégier le produit B puisqu'il rapporte 1,50 € pour 1 € de ressources internes mobilisées. Pour encourager le développement du produit B, on peut réduire son prix. Tant que le rapport MC / ressources consommées reste supérieur à 1,28, il demeure intéressant de substituer le produit B au produit A (soit 957 €).
Achats directs	200	500	
Valeur ajoutée directe	**800**	**500**	
Ressources consommées	350	200	
Marge contributive (MC)	**450**	**300**	
MC/Ressources consommées	**1,28**	**1,50**	
Prix minimum pour B		957	
Prix « critique » pour A	1 075		

L'analyse marginale

L'analyse marginale consiste à évaluer un supplément de gain ou de perte par rapport à un supplément (ou une diminution) d'investissement ou de dépense. On distinguera :

- ✓ **le coût marginal :** supplément financier qu'on se propose d'allouer au développement d'un plan d'action. Ce coût peut comprendre des charges variables, des charges fixes ou les deux ;
- ✓ **la recette marginale :** produit supplémentaire qu'on espère retirer du coût marginal engagé. Il s'agira souvent, non pas d'une recette, mais d'une diminution d'un autre coût ;
- ✓ **le résultat marginal ou la contribution marginale :** différence entre recette et coût marginal. Tant que cet écart est positif, il est intéressant de poursuivre et de développer le plan d'action.

L'analyse marginale est communément sollicitée pour :

- ✓ **choisir de confier à la sous-traitance** ou faire soi-même un surcroît d'activité. On ne compare pas le coût du sous-traitant au coût de revient interne, mais au coût supplémentaire pour faire les quantités concernées ;
- ✓ **changer de structure** ; c'est intéressant dès lors que la contribution marginale qu'on peut en attendre est positive ;

- ✓ **conserver ou abandonner un produit** ; on prendra en compte la réduction des coûts fixes où un autre usage possible des capacités libérées ;
- ✓ **valoriser un sous-produit** (voire un déchet) ; on ne prendra en compte que le coût de la valorisation comparé au prix (ou au supplément de prix) qu'on pourra en retirer.

Les référentiels externes

Le *benchmarking*

Le *benchmarking* est une approche méthodologique qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques afin de s'en approprier les aspects positifs dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue (**tableau 12.5**).

Tableau 12.5 ■ Les quatre référentiels

Benchmark interne	On recherche la référence à l'intérieur de l'entité (autres ateliers, autres usines, autres processus comparables). L'intérêt est la facilité relative du recueil de l'information, l'inconvénient, un univers un peu étroit pour prétendre à une diversité pleinement représentative des pratiques.
Benchmark concurrentiel	On recherche la référence parmi les concurrents. La recherche est parfaitement ciblée mais l'information est particulièrement délicate à obtenir dans des conditions légales.
Benchmark fonctionnel	On se compare avec des fonctions similaires dans des entreprises non concurrentes du même secteur d'activité. Le consensus, plus facile à obtenir, sur l'échange d'information, permet d'espérer un meilleur rendement en matière d'amélioration que les formes précédentes.
Benchmark générique	On se situe à un niveau plus général. Il s'agit de comparer des méthodes de travail ou des processus similaires dans des contextes d'activité très différents (argile expansée, dragées…). Cette méthode demande plus d'imagination mais peut être beaucoup plus innovatrice.

La démarche se décompose en six étapes :

- ✓ **définir précisément les variables** à étalonner ;

- ✓ **identifier les firmes étalons** pour chaque variable (le périmètre de recherche dépendra du type de *benchmark* mis en œuvre) ;
- ✓ **collecter les données** (consultants, échanges mutuels, instances professionnelles…) ;
- ✓ **déterminer l'écart de performance** (cotation des pratiques à dire d'expert) et se fixer un niveau à atteindre ;
- ✓ **définir des objectifs et des plans d'action** ;
- ✓ **suivre leur avancement**.

L'analyse de la valeur

Le « coût cible »

Partant du coût estimé auquel l'entreprise se sait capable de réaliser le nouveau produit compte tenu de ses compétences actuelles, le coût cible constitue « une exigence de progrès à partir du marché » qu'il conviendra impérativement de satisfaire. IL consiste dès la conception du produit à programmer l'amélioration continue sur la totalité du cycle de vie en deux étapes successives :

- ✓ **au cours de la phase de conception** : par rapport au savoir-faire actuel, l'ingénierie de la valeur doit aboutir à un coût objectif amélioré en début de vie ;
- ✓ **jusqu'à la fin du cycle de vie** : le « *kaizen*[1] de coût » doit permettre de nouveaux gains continus par rapport au coût objectif de conception,

Mise en œuvre de l'ingénierie de la valeur

La démarche d'analyse se déroule en quatre étapes successives :

- ✓ **1. Décomposer le besoin du client en fonctions** (analyse fonctionnelle aboutissant à un cahier des charges fonctionnel) et évaluer l'utilité relative de chacune. Les différentes fonctions seront pondérées par leur degré d'importance.
- ✓ **2. Valoriser les fonctions à partir du coût objectif**, sur la base de leur degré d'importance.

1. Action d'amélioration continue.

✓ **3. Décomposer le produit en composants** (analyse organique) et évaluer la contribution de chacun à la réalisation de chaque fonction.

✓ **4. Calculer le coût estimé total actuel** compte tenu du savoir-faire de l'entreprise avant amélioration, et le rapprocher de son importance pour la satisfaction du client.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les services concernés disposent d'une « cartographie » des solutions trop coûteuses et des solutions sous-optimisées :

- un travail direct au niveau des fonctions sera privilégié lorsque le champ des technologies à mettre en œuvre est largement ouvert ;
- un travail sur les composants sera préféré lorsque le champ des technologies alternatives accessible à l'entreprise est fermé.

Le contexte du « développement durable »

Le « coût global de durée de vie »

Il élargit l'optimisation aux coûts supportés par le client (point de vue imposé par les clients) et à la destruction du produit ou du site en fin de vie (point de vue imposé par le législateur pour les installations classées).

La prise en compte des coûts supportés par le client (coût d'usage et de maintenance) est déjà entrée dans la pratique de certains secteurs tels que l'armement et l'aéronautique.

La destruction du produit ou du site en fin de vie est imposée par le législateur pour certaines installations classées. Dans le domaine des carrières, les entreprises sont tenues de présenter une étude d'impact préalable prévoyant le réaménagement du site et assortie des garanties adéquates de bonne fin. La prise en compte de ce facteur peut aboutir à une « planification » à l'échelle du siècle (centrales nucléaires).

QUELLE MÉTHODE RETENIR ?

Les techniques évoquées précédemment et l'adoption du point de vue de la « chaîne de valeur » répondent à cette vision élargie.

L'optimisation du coût des investissements « obligatoires »

Nous qualifierons d'investissements « obligatoires » ceux qui sont imposés par la législation ou, pour lesquelles il est exigé une redevance compensatoire en cas de non réalisation (redevance aux agences de bassin…). Il existe deux manières d'aborder financièrement la question :

- ✓ **la prudence à privilégier** : un investissement est jugé bon ou mauvais selon que l'environnement ou la législation évolue dans tel ou tel sens. Il s'agit de minimiser le risque associé à une mauvaise décision, c'est-à-dire de minimiser le coût maximum lié à un mauvais choix[1] ;
- ✓ **le « regret » à éviter** : le fait de ne pas avoir pris la bonne décision, en face de l'attitude adoptée par l'environnement ou la législation, engendrera un manque à gagner, ou surcoût que l'on peut regretter. Il s'agit, selon ce critère, de minimiser le regret maximum de s'être trompé[2].

Ce dernier critère semble avoir le privilège des investisseurs dans les situations à haut risque sur longue période. Il a notamment été utilisé par EDF pour déterminer le programme d'investissement en centrales nucléaires à l'époque où l'incertitude était forte sur la compétitivité de cette technologie.

1. Il s'agit de maximiser le gain minimum d'où le nom de maximin.
2. On appelle ce critère le minimax-regret.

L'optimisation des coûts et des marges passe par la correction des anomalies détectées et la mise en œuvre volontariste de plans d'actions.

Bibliographie

BRODIER P.L., *La VAD, la valeur ajoutée directe*, Montpellier, ADDIVAL, 1999.

GRANDGUILLOT B. et F., *Comptabilité de gestion : méthodes classiques et modernes de l'analyse des coûts*, Gualino, 2004.

LECLÈRE D, *L'Essentiel de la comptabilité analytique*, Éditions d'Organisation, 2004.

LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.

RAVIGNON L., BESCOS P.L., JOALLAND M., LE BOURGEOIS S. et MALÉJAC A., *Méthode ABC/ABM : rentabilité mode d'emploi*, Éditions d'Organisation, 2003.

SAADA T., *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, Vuibert, 2005.

SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Economica, 2003.

Chapitre 13

Construire le dispositif d'audit et de contrôle interne

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Quelle est la méthodologie d'audit interne ?
- ♦ Comment dérouler une mission d'audit ?
- ♦ Qu'est-ce que le contrôle interne ?
- ♦ Qu'est-ce que le « COSO » ?
- ♦ Comment mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne ?
- ♦ Comment identifier, évaluer et classer les risques de l'entreprise ?

LE DISPOSITIF D'AUDIT INTERNE

PRINCIPE CLÉ

- L'audit interne évalue la maîtrise du processus de contrôle interne.
- Il assiste le management sans juger les hommes et en toute indépendance.
- Il se fonde sur des normes déontologiques.

Méthodologies d'audit interne

L'audit interne étudie des modalités de mise en œuvre d'une mission de contrôle interne. L'étude porte sur l'appréciation des préalables relatifs à :

✓ la connaissance précise de la mission à réaliser ;

✓ la reconnaissance des facteurs de réussite ;

✓ l'identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne à mettre en œuvre dans le cadre de la mission.

Cette étude complète les dispositifs permanents portant sur :

✓ les objectifs dont la mis en œuvre s'inscrit dans le cadre de la mission d'audit ;
✓ les moyens qui concourent à la réalisation des objectifs ;
✓ le système d'information permettant de mesurer l'avancement des objectifs et des moyens ;
✓ l'organisation ;
✓ les structures de gouvernement d'entreprise ;
✓ les méthodes et les procédures ;
✓ la supervision du contrôle interne, qui a un caractère soit :
- spécifique : séparation des tâches, existence de mot de passe, dispositif de sécurité…,
- détecteur : actes de vérification, comptes rendus, rapprochements…,
- directif : procédures, formation, visa d'autorisation.

Tableau 13.1 ■ Les normes de l'audit interne*

Norme 100 indépendance	Auditeurs internes devant : • être indépendants des activités qu'ils auditent • se situer à un niveau hiérarchique leur permettant d'exercer leur responsabilité (DG, corporate governance/comité d'audit, comité de contrôle interne) • effectuer leurs travaux avec objectivité
Norme 200 compétence professionnelle	Auditeurs internes devant effectuer leur travail avec compétence et une formation de niveau compatible avec les audits à réaliser Formation supérieure et technique adéquate avec les missions à réaliser Respect du code de déontologie Aptitude à la communication essentielle pour exercer la fonction d'audit interne avec compétence et efficacité Nécessité de réactualiser les connaissances techniques de l'auditeur via les formations continues proposées par les instituts nationaux d'auditeurs internes
Norme 300 étendue des travaux de contrôle interne	Champ d'intervention comprenant l'examen de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne Vérification à chaque mission que le contrôle interne mis en place permet aux responsables de disposer de toutes les informations pour piloter leur activité Respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementation Protection du patrimoine Utilisation économique et efficace des ressources humaines, techniques, financières, etc. Réalisation des objectifs fixés aux activités opérationnelles et aux programmes
Norme 400 exécution des travaux d'audit	Travail d'audit comprenant la planification des missions, l'examen et l'évaluation des informations recueillies, la communication des résultats obtenus et le suivi. Planification des missions dans le cadre du plan d'audit Examen et évaluation des informations Documentation de travail des diagnostics effectués dans des dossiers organisés et normalisés
Norme 500 gestion du service d'audit interne	Le directeur de l'audit interne doit diriger son service de façon appropriée Contrôle qualité de la fonction audit (audit de l'audit)

* De l'IIA (Institute of internal auditors) déclinés par l'IFACI (Institut français des auditeurs et des consultants internes) en France.

Chronologie d'une mission d'audit

Définition de la mission

On définira :

✓ **le champ d'application** ;
✓ **l'objet** : mission spécifique ou mission générale (exemple audit des ventes du secteur aquitaine ou audit des ventes de l'entreprise) ;
✓ **la fonction** : mission unifonctionnelle ou pluri-fonctionnelle (exemple : audit des ventes ou audit de filiale ou d'usine) ;
✓ **la durée** de la mission : calcul d'un nombre de journées consultant.

Préparation de la mission

Le travail préparatoire démarre après réception de l'ordre de mission par l'auditeur interne transmis par la direction générale ou inscrit dans le plan d'audit. Il porte sur :

✓ la prise de connaissance du domaine à auditer pour se familiariser ;
✓ l'identification des risques liés à la mission ;
✓ la définition des objectifs de la mission.

La prise de connaissance du domaine à auditer pour se familiariser se fera au travers de :

✓ **questionnaire de prise de connaissance (QPC)** afin d'adapter le dispositif de contrôle interne à l'évolution financière de chaque entité auditée :
  - connaissance du contexte socioéconomique,
  - connaissance du contexte organisationnel à auditer,
  - connaissance du fonctionnement de l'entité auditée (problèmes passés, en cours ou à venir) ;

✓ **questionnaires de volumes par types de transactions (VTT)** afin de recenser la volumétrie de l'entité auditée et permettre à ce titre de :

• mesurer les évolutions et faire des comparaisons dans le temps,
• mettre en évidences les écarts,
• récupérer par anticipation les présomptions d'anomalies,
• connaître les ordres de grandeur des chiffres clés.

Les risques liés à la mission seront identifiés sur les zones à risque au niveau des entités auditées, ainsi qu'au niveau des processus et des taches audités (**tableau 13.2**).

Tableau 13.2 ■ Identification des zones à risque

Tâche auditée	Objectif	Risques	Évaluation qualitative	Dispositif de contrôle	Constat oui/non

Les objectifs et le champ d'application de la mission seront synthétisés dans le rapport d'orientation de la mission. Ce rapport constitue un contrat passé avec l'audité précisant l'objectif de la mission, et le champ d'action. Il est soumis à approbation de l'audité avant la réunion d'ouverture.

Réalisation de la mission

Au cours d'une réunion d'ouverture seront présentés les objectifs de la mission, l'organisation, les auditeurs, les personnes auditées. L'ordre du jour portera sur :

✓ **l'analyse du rapport d'orientation** qui décrit :
  • l'organisation du programme d'audit correspondant au planning de réalisation,
  • la liste des personnes à interviewer,
  • le document organisant la mission entre les différents auditeurs,
  • la mise en œuvre d'un réseau PERT[1] en terme d'organisation,
  • la mise en œuvre du questionnaire de contrôle interne (QCI) ;

1. PERT : Program evaluation and review technique.

✓ **le travail sur le terrain** pour formaliser des dysfonctionnements identifiés donnant lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) via un audit de conformité ;

✓ **l'analyse causale** basée sur le diagramme d'Ishikawa qui identifie cinq typologies de faits générateurs : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthode ;

✓ **les éléments de preuve en audit interne** :

- physique : veiller au lien direct de causalité entre preuve et constat,
- testimoniale : aléa du constat fait par autrui et aléa relatif à la façon dont il est rapporté,
- documentaire : aléa lié à la qualité du document, à la lecture,
- analytique : calculs, rapprochements, déductions, comparaisons.

Le QCI a pour objectif d'identifier pour chaque fonction les dispositifs spécifiques de contrôles essentiels.

BONNES QUESTIONS À SE POSER AU NIVEAU DES PROCESSUS AUDITÉS

- **Qui** : opérateur interne ou externe.
- **Quoi** : objet de l'opération.
- **Où** : lieux de stockage, lieux de traitement, sites industriels.
- **Quand** : début, fin, saisonnalité, planning.
- **Comment** : description du mode opératoire.

Chaque FRAP est un document structuré en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences (financières, juridiques, économiques, etc.) et recommandations. La supervision de la FRAP par un auditeur senior permet de redresser éventuellement certaines déviations :

✓ constat insuffisamment établi ou validé ;

✓ analyse causale non menée à terme ;
✓ conséquences non chiffrées ou mal appréciées ;
✓ recommandations en décalage avec les causes analysées.

Conclusion de la mission

Le projet de rapport d'audit (**tableau 13.3**) présente la totalité des constats assortis des causes, des conséquences ainsi qu'une synthèse des FRAP (ordre logique et degré de gravité) et des recommandations.

La réunion de clôture présente soit les recommandations non intégrées dans le rapport (approche française) soit les préconisations par écrit à partir de l'analyse des conséquences des FRAP (approche anglo-saxonne). Les audités peuvent valider ou refuser le diagnostic et/ou les préconisations. Ils ont la possibilité de rédiger une réponse aux préconisations dans un délai fixé lors de la réunion.

Tableau 13.3 ■ Rapport d'audit

Points traités et faits	Usine 1. Sécurité : procédures d'accès incomplètes.
Conséquences	Accès libre de personnes étrangères.
Causes	Fiches de visite incomplète.
Recommandations	Créer une nouvelle fiche de visite. Compléter les procédures.
Réponses des responsables	Faute d'avoir pu bénéficier du renfort des personnes réclamées, le responsable n'a pas pu mener à bien les modifications nécessaires.
Calendrier de mise en place	Juin 200X : mise en place de nouvelles procédures.

L'auditeur interne ne participe jamais à la mise en œuvre de ses préconisations. Il peut informer la direction générale du refus ou de l'inexistence de la mise en place des préconisations par l'audité. Il vérifiera sur place la mise en œuvre des recommandations ou enverra un courrier à l'audité lui demandant de préciser l'état d'avancement dans la mise en œuvre.

▶ LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

PRINCIPE CLÉ

Le contrôle interne est une méthodologie destinée à donner au responsable de l'entreprise une assurance raisonnable quant à la maîtrise et à l'identification des risques[1] existants et futurs.

Objectifs et enjeux du contrôle interne

La LSF ne donne pas de définition du contrôle interne.

☛ Chapitre 3

Dans leurs rapports 2003, les entreprises ont majoritairement repris la définition donnée par le rapport du COSO[2], selon lequel le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de quatre objectifs suivants :

✓ **1. L'atteinte de l'objectif stratégique** servant la mission de l'organisation.

✓ **2. La réalisation et l'optimisation des opérations** :
- conformité de l'action de l'entreprise à son objet social ;
- conformité de sa stratégie à son environnement concurrentiel ;
- dimension politique du processus de contrôle interne.

✓ **3. La fiabilité des opérations financières (LSF)** : la partie financière implique l'ensemble des fonctions dont les activités génèrent des événements qui ont vocation à être traduits dans les états financiers.

✓ **4. La conformité aux lois et règlements** : lois, normes, consignes de la direction générale.

1. En différenciant risques purs (informatique, client) et risques spéculatifs (création de filiale, lancement de produit).
2. COSO : Commitee of sponsoring organizations treadway ; groupe de réflexion constitué aux USA en 1985.

EN PRATIQUE

On constate une certaine priorité donnée par les entreprises à la vérification du contrôle interne relatif à la fiabilité de l'information financière, qui peut s'expliquer par la volonté des entreprises de rassurer les marchés financiers.

Le contrôle interne est avant tout un dispositif de maîtrise des activités mis en place par l'entreprise pour l'entreprise. Le contrôle interne dépend de l'activité, de l'organisation et des modes de fonctionnement de l'entreprise. Il résulte d'une démarche rigoureuse d'analyse des enjeux et de mise en place de dispositifs adaptés et efficaces.

SON UTILITÉ

Bon nombre d'entreprises au cours de ces dernières années ont connu des évolutions significatives de leur organisation : croissance externe ou interne, restructuration… La démarche de contrôle interne est l'occasion, pour le management, de réfléchir sur la conduite des activités dont il a la responsabilité. C'est l'opportunité de vérifier que les objectifs sont compris et partagés, et que les moyens mis en œuvre sont optimisés.

Les travaux menés dans une vision transversale de l'entreprise mettent souvent en évidence des dysfonctionnements et des axes d'amélioration significatifs de l'efficacité du processus. C'est aussi l'opportunité d'initier ou de poursuivre des réflexions de type *key performance indicators* (KPI[1]) afin d'offrir au management des indicateurs pertinents calés sur les enjeux des différentes activités.

Le COSO

Le Commitee of sponsoring organization treadway est un groupe de réflexion constitué aux États-Unis en 1985. Ce groupe a développé un référentiel méthodologique d'analyse du contrôle interne, dénommé COSO, édité en France en 1992 sous le titre *La pratique*

1. Indicateurs clé de performance.

du contrôle interne. En résumé, le COSO structure l'analyse[1] du contrôle interne selon les quatre objectifs cités précédemment et, pour chacun d'eux, selon huit composantes :

- ✓ l'environnement de contrôle ;
- ✓ la fixation des objectifs ;
- ✓ l'identification des événements ;
- ✓ l'évaluation des risques ;
- ✓ le traitement des risques ;
- ✓ les activités de contrôle ;
- ✓ l'information et la communication ;
- ✓ le pilotage du contrôle interne.

Cette double approche objectifs/composantes sera appliquée à chaque activité et fonction de l'entreprise.

Il n'existe pas à ce jour de modèle de contrôle interne d'inspiration française, mais des groupes de travail existent au sein d'organismes tels que l'Odre des experts-comptables, la CNCC[2] et l'IFACI[3].

Mise en œuvre du projet

Démarche pour améliorer le contrôle interne

Elle démarre par une phase d'initialisation ou de cadrage, au cours de laquelle les objectifs du projet sont définis, le plus souvent en s'appuyant sur un prédiagnostic du contrôle interne. Ce prédiagnostic permet de dégager les activités, entités et thèmes prioritaires. L'organisation de projet, le planning, les ressources et le référentiel méthodologique sont définis en conséquence. Concrètement, il s'agit de réfléchir autour de trois thèmes :

---

1. Ce référentiel méthodologique est représenté schématiquement par un cube, couvrant l'ensemble des dimensions du contrôle interne de l'entreprise, dit cube COSO.
2. CNCC : Conseil national des commissaires aux comptes.
3. IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle interne.

- ✓ clarifier les enjeux juridiques (responsabilité des dirigeants…), de communication (attentes du marché, attitudes des concurrents…), de maîtrise des activités (où sont les risques ? sont-ils couverts ?…) ;
- ✓ évaluer le niveau actuel du contrôle interne, afin de définir des objectifs réalistes dans le temps ;
- ✓ tenir compte de la stratégie de l'entreprise pour fixer les priorités.

La deuxième phase consiste à élaborer un plan de mise en œuvre structuré autour du gouvernement d'entreprise, de la maîtrise des opérations et de la conformité aux lois. Cette phase comprend des diagnostics détaillés, des plans d'actions et des tests. Pour les groupes, ces travaux peuvent être conduits sur une unité pilote sur laquelle un modèle de contrôle interne est développé, puis déployé sur les autres unités du groupe.

La dernière phase de stabilisation et de fonctionnement courant vise à s'assurer de la bonne appropriation des nouveaux dispositifs par le management et l'ensemble des collaborateurs concernés. C'est une phase critique pour l'entreprise car il s'agit de pérenniser l'ensemble des travaux réalisés et d'intégrer définitivement le contrôle interne dans les modes de fonctionnement de l'entreprise.

L'organisation du projet

C'est un projet avec une forte composante de changement. Par conséquent, le responsable de l'audit doit être rattaché au responsable ayant autorité sur le périmètre du projet. L'équipe projet à vocation à être pluridisciplinaire avec des compétences d'opérationnels, de financiers, de juristes, d'informaticiens ainsi que des experts à identifier en fonction de l'activité. Les services méthodes et assurance qualité peuvent aussi apporter leurs compétences en matière d'analyse des processus et des activités de l'entreprise. À noter qu'en contexte de PME, une solution plus souple consiste à recourir à l'externalisation du contrôle interne réalisé par des cabinets de commissariat aux comptes.

Il s'agit ensuite de transférer aux activités de l'entreprise, la gestion du processus de contrôle interne sur leur périmètre d'intervention afin d'assurer la pérennité du système.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Des relais sont à prévoir dans chaque direction opérationnelle. Ils jouent :

- un rôle d'apporteur de connaissances et de spécificités sur les activités ;
- un rôle de diffusion des pratiques à mettre en place ;
- un rôle d'animation et de suivi.

Les cinq éléments du contrôle interne

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion.

Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est fixé par le management et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Il représente le facteur humain de la démarche de contrôle interne (**tableau 13.4**). Il est à la fois la philosophie des dirigeants et la motivation du personnel. Il repose sur des valeurs d'intégrité et d'éthique d'entreprise formalisées sous forme d'un code déontologique.

INTÉRÊT DU DISPOSITIF

Le contrôle interne comprend dans sa définition un objectif de réalisation et d'optimisation des opérations qui rejoint celui de l'assurance qualité. Ils ont en effet comme point commun d'agir sur les comportements et la culture générale d'entreprise.

Tableau 13.4 ■ Rôle des différents intervenants

Direction générale	Responsable de la mise en œuvre du contrôle interne dans l'entreprise.
Conseil d'administration et conseil de surveillance	Surveillent et guident la direction générale afin de s'assurer de la mise en œuvre du contrôle interne. Relayés le cas échéant par des comités *ad hoc* (comité des risques, comité des rémunérations).
Juristes du groupe	Assurent l'animation de la réalisation de l'objectif de conformité aux lois et règlements du contrôle interne dans l'ensemble de l'entreprise Sensibilisent et proposent aux dirigeants les solutions juridiques relevant de la composante environnement de contrôle du contrôle interne.
La direction des ressources humaines	Met en place des chartes d'éthiques/codes de conduite destinés, notamment à sensibiliser l'ensemble des observateurs, voire des tiers de l'entreprise.
La direction financière	Responsable de l'animation de l'ensemble des éléments du dispositif contribuant à fiabiliser l'information financière*.
L'ensemble des collaborateurs	Acteur du contrôle interne, du top management au personnel d'exécution. Les objectifs du contrôle interne et l'application des dispositifs qui y sont associés sont intégrés dans les définitions de responsabilités, de fonctions, de postes… des personnels et dans les procédures d'évaluation de la performance.
Départements d'audit interne et de gestion des risques	Selon la mission qui leur est allouée dans l'entreprise, ils réalisent un travail d'animation du dispositif, de diffusion des meilleures pratiques dans l'entreprise et/ou d'évaluation et de contrôle ponctuel des procédures en place.
Commissaire aux comptes	Présente dans un rapport ses observations sur le rapport du Président pour celles des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

* Processus opérationnels de traitement des transactions en amont des systèmes comptables en vue d'optimiser la communication financière et les délais d'arrêtés de comptes.

Fixation des objectifs

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de

s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et qu'ils sont en ligne avec la mission de l'entité.

Identification des événements

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie et au cours du processus de fixation des objectifs.

Évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à identifier et analyser les risques internes et externes susceptibles de remettre en cause la réalisation des objectifs formulés par le management.

Pour identifier les risques (**tableau 13.5**), on procédera par entretiens, et on utilisera des questionnaires, des manuels de procédures, des diagrammes, des états de synthèse.

Tableau 13.5 ■ Typologie des risques

Risques exogènes	Risques endogènes
Les avancées technologiques. Le développement d'un nouveau type de produit. La concurrence. Les changements législatifs, les conflits de loi à l'international. Les catastrophes naturelles, les plans d'urgence. Le développement économique.	La mise hors service du système d'information. La compétence des personnes embauchées. Les changements de responsabilité à des fonctions clés. La nature même des activités. Le pouvoir de direction sclérosé. Le délit ou les malversations.

Pour évaluer et classer les risques, on réalisera une cartographie des risques qui consiste à :

- ✓ les classer en fonction de leur caractère assurable, de la nature de leur coût en cas de survenance, de leur occurrence et des mesures de traitement existantes (**tableau 13.6**) ;

✓ les situer dans l'ensemble des processus de l'entité.

Tableau 13.6 ■ Feuille de risque

Type de risque identifié		
Faits constatés		
Causes explicatives		
Conséquences réelles ou possibles		
Recommandations		
Visa auditeur	Visa chef de mission	Visa directeur général

Traitement des risques

Une fois le risque identifié, il est important d'évaluer son importance et son occurrence avant d'envisager les mesures correctives en cas de survenance. À cet effet, des tableaux de forces et faiblesses apparentes et d'évaluation des procédures en fonction des objectifs du contrôle devront être établis. Les risques seront définis afin de prioriser leur traitement en fonction de la responsabilité, de l'efficacité, de la sécurité, de la régularité et de la transparence du risque. Les choix seront réalisés au vu d'un tableau de probabilité-gravité, d'un tableau d'autorisations budgétaires, d'un tableau de répartition des tâches des processus (TRT).

Activités de contrôle

Les activités de contrôle se définissent comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management et du comité d'audit.

Elles s'exerceront sur l'exactitude, la conformité aux normes, l'imputation dans la bonne période, la représentation sincère de la transaction sous-jacente, et l'utilisation correcte et autorisée des

actifs de la société. La réalisation satisfaisante du contrôle doit être documentée, et ce document conservé en tant que partie intégrante des documents comptables.

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne ne peut se faire sans l'application du principe de ségrégation des fonctions. Ce principe couvre les règles concernant le non cumul de tâches incompatibles entre les mains d'une même personne et la séparation des tâches suivantes entre deux personnes différentes :

- ✓ conduite d'une opération versus sa comptabilisation ;
- ✓ conduite ou comptabilisation d'une opération versus son autorisation ;
- ✓ comptabilisation des opérations versus l'accès aux actifs ou le contrôle des actifs.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La présence de contrôles clés au sein des applications et des interfaces supportant les processus opérationnels et fonctionnels de l'entreprise fait du système d'information un élément incontournable de la structuration du contrôle interne.

L'optimisation et la mise en place de contrôles au sein du système d'information doivent permettre de répondre à de nombreux objectifs de contrôle interne : confidentialité, piste d'audit, disponibilité des applications et des données, séparation des tâches (**tableau 13.7**).

Tableau 13.7 ■ Contrôle du système d'information

Contrôles globaux	Contrôles applicatifs
Les contrôles des logiciels d'exploitation. Les contrôles d'accès. Le contrôle des développements. Les modifications applicatives. Le plan de secours.	La conception du mode de contrôle. La réflexion amont sur les masques de saisie. La gestion des tables. Les contrôles logiques (limites, rapprochements).

Information et communication

Les systèmes d'information et de communication permettent d'identifier, de recueillir, de traiter et de diffuser de l'information sous une forme et dans des délais permettant à chacun d'assumer ses responsabilités (**tableau 13.8**).

Tableau 13.8 ■ Apport des progiciels

Peu de progiciels présentent le dispositif global de contrôles, même pour un processus complet. L'utilisateur doit donc prendre des bribes d'informations.
Les états de restitution standard de l'exploitation et du bon fonctionnement des contrôles, des statistiques de traitement, des erreurs décelées… font souvent défaut.
Meilleur ciblage des processus à optimiser pour diminuer les coûts de non qualité, mise à disposition d'indicateurs de productivité.
Association de la revue du dispositif des contrôles avec la revue des processus opérationnels pour identifier des gisements de simplification et d'optimisation.
Associer certains des indicateurs à des objectifs individuels de certains responsables, de façon à améliorer l'appropriation de la culture de contrôle.
Identification des contrôles manquant et donc diminution des pertes ou manques à gagner.
Système de contrôle d'accès efficace : il est rare de trouver une présentation synthétique de l'ensemble des droits d'accès attribués à chaque utilisateur, avant de pouvoir juger de l'incompatibilité – ou non – des accès autorisés.
Structure de transactions qui sépare, dans des transactions différentes, les tâches qui sont *a priori* incompatibles entre elles.
Capacité de documenter correctement ce qui se passe : les techniques de *workflow* facilitent l'identification et l'insertion de façon obligatoire dans le processus opérationnel des tâches de contrôle à effectuer. Toutefois, cette technique est encore trop ciblée sur un nombre limité d'actions.

On communiquera sur le dispositif de contrôle interne, afin de vaincre les résistances au changement par des notes d'information, une action pédagogique de terrain auprès des opérationnels (**tableau 13.9**).

Tableau 13.9 ■ Plan de communication

Destinataires de l'information	Objectifs de l'information	Supports d'information	Émetteurs de l'information	Dates de diffusion

Pilotage

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins (**tableau 13.10**).

Tableau 13.10 ■ Le pilotage du contrôle interne

Les opérations usuelles	Les opérations récurrentes	Le constat de faiblesse du contrôle interne
Le contrôle de gestion classique. Les interfaces avec l'extérieur, ex-relations avec les administrations fiscales et sociales ou avec les clients, faible nombre de contentieux. L'organigramme de l'entreprise prévoyant de nombreux points de supervision. Les rapports des auditeurs internes et externes et la fréquence de ces derniers. La politique de formation continue de l'entreprise. Les confirmations formelles demandées quant au respect de code d'éthique ou de procédure interne.	La fréquence de l'évaluation du pilotage. La question de l'évaluateur. Le processus d'évaluation. La méthodologie. La documentation. Le plan d'actions.	Connaître et rechercher les sources d'information sur les faiblesses du contrôle interne. Les faire connaître. Choisir des personnes à informer. La notification des faiblesses.

Pour la mise à disposition et la présentation des informations, la pertinence doit être privilégiée sur l'exhaustivité. L'information sur les risques n'a de valeur que si elle s'insère dans une démarche managériale de prise de décision, de mise en place et de suivi des actions correctives. On fera vivre le projet avec un reporting et un tableau de bord de contrôle interne (**tableau 13.11**).

Tableau 13.11 ■ Tableau de bord du contrôle interne

Nature du risque	Responsable du contrôle	Modalités pratiques	Fréquence du contrôle	Destinataires des résultats du contrôle
Contrôles au premier degré(opérationnels)				
Contrôles au second degré (auditeurs)				
Contrôles au troisième degré (comité d'audit)				

☒

Le contrôle interne permet de réduire le risque de fraude. Toutefois ce n'est pas toujours suffisant car une fraude consiste justement à contourner le dispositif de contrôle interne. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des dispositifs anti-fraude spécifiques sur la base d'une analyse de vulnérabilité de l'entreprise.

Bibliographie

ANGOT H., FISCHER C., THEUNISSEN B., *Audit comptable, audit informatique*, De Boeck, 2004.

BÉCOUR J. C., BOUQUIN H., *Audit opérationnel*, Economica, 1991.

MADERS H. P., MASSELIN J. L., *Contrôle interne des risques*, Éditions d'Organisation, 2004.

NGUYEN HONG T., *Le Contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, L'Harmattan, 1999.

RENARD J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation, 1994.

Comptabilité, contrôle, audit, Vuibert, 2004.

Chapitre 14

Prévenir les risques clients

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quel est le coût de financement d'un délai de paiement ?
- Sur quelles bases négocier les délais de paiement ?
- Comment s'informer sur la solvabilité d'un client ?
- Comment calculer le montant de l'encours client ?
- Quels sont les avantages d'une assurance crédit ?
- Comment relancer un client en retard de paiement ?
- Quelles procédures judiciaires utiliser ?

▶ MESURER L'IMPACT DES RETARDS DE PAIEMENT

PRINCIPE CLÉ

Le risque client est l'un des éléments fondamentaux du besoin en fonds de roulement et de la pérennité de l'entreprise. Il faut sans cesse sensibiliser les acteurs internes au fait qu'une vente n'est réellement réalisée qu'après l'encaissement complet du prix. En externe, il faut vendre ses conditions de règlement.

Calculer les enjeux financiers

Une première action de sensibilisation consiste à valoriser le coût d'un délai de paiement (**tableau 14.1**).

Tableau 14.1 ■ Coût de financement d'un délai de paiement

Montant de la facture	15 J	30 J	45 J	60 J	75 J	90 J	120 J
10 000 €	10,4	20,8	31,3	41,7	52,1	62,5	83,3
25 000 €	52,1	104,2	156,3	208,3	260,4	312,5	416,7
50 000 €	104,2	208,3	312,5	416,7	520,8	625,0	833,3

Pour compenser un impayé de 50 000 € avec un taux de marge de 20 %, il faut réaliser un chiffre d'affaires supplémentaire de 250 000 € (**tableau 14.2**).

Tableau 14.2 ■ Chiffre d'affaires à réaliser pour compenser un impayé

Taux de marge	10 000 €	25 000 €	50 000 €
10 %	100 000 €	250 000 €	500 000 €
20 %	50 000 €	125 000 €	250 000 €
30 %	33 333 €	83 333 €	166 666 €

Connaître la réglementation

Loi Sapin

La loi Sapin du 31 décembre 1992 visait à renforcer la transparence dans les relations entre professionnels et à raccourcir les délais de paiements interentreprises. Cette loi fixe un délai de paiement maximal pour certaines catégories de produits : trente jours fin de décade pour les produits alimentaires, vingt jours nets pour le bétail sur pied et les produits de boucherie, alcools…

Loi NRE

La loi sur la nouvelle régulation économique (NRE) du 15 mai 2001 complète la loi Sapin et intègre des principes issus des directives européennes :

- ✓ **trois mentions obligatoires sur facture** : date de paiement, taux d'escompte et taux de pénalité de retard ;
- ✓ **un délai de trente jours sauf clause contraire** figurant dans les conditions générales de vente ou convenue entre les parties ;
- ✓ **quelques délais de paiement réglementés** :
  - trente jours après la fin du mois de livraison pour les boissons alcoolisées passibles de droits de consommation prévus à l'article 403 du CGI,
  - soixante-quinze jours après le jour de livraison pour les achats de boissons alcoolisées passibles de droits de consommation prévus à l'article 438 du CGI.

Négocier les délais de paiement

Négocier sur la base de délais de paiement réels

Lorsque le client déclare payer à trente jours, lui faire préciser qu'il s'agit de délai net, fin de mois, fin de mois le 5, le 10… voire valeur le 25. L'acheteur a souvent tendance à entretenir le flou quant à ses conditions de règlement pour augmenter le délai de paiement réel. En effet, un délai de 30 jours fin de mois le 10 équivaut à 60 jours nets, puisque la mention de « fin de mois » correspond à 15 jours

de crédit supplémentaire. Une échéance unique est préférable lorsqu'il y a de nombreuses factures chaque mois.

Justifier le délai proposé par des critères objectifs

Dans la négociation, le vendeur s'efforcera de justifier son délai par des observations objectives et de ne pas se laisser enfermer dans un seul rapport de force avec l'acheteur.

L'équilibre prix/délai de paiement

Quel que soit le moment où le délai de paiement est abordé au cours de la négociation, le vendeur doit être convaincu que le prix qu'il propose correspond à un délai de paiement donné[1]. Toute modification du délai de paiement modifie l'équilibre financier de la transaction et rend par conséquent nécessaire un ajustement de prix.

L'acheteur souhaite obtenir quant à lui les conditions les plus favorables. Pour cela, il tentera souvent de négocier séparément les différents paramètres de la transaction : prix, qualité, fréquence, délai de livraison… et les conditions de paiement.

CONSEIL

Lorsqu'un effort commercial est nécessaire, il est préférable de le réaliser sur le prix plutôt que par un allongement du crédit client. En effet, l'allongement du délai de paiement augmente le risque d'impayé.

Proposer l'escompte

L'escompte est une remise financière octroyée au client pour rémunérer un paiement intervenant avant l'échéance contractuelle. Le taux d'escompte n'est pas défini en soi, mais par rapport à une durée d'anticipation de paiement.

1. Le plus souvent, le délai prévu dans les conditions générales de vente.

Le taux d'escompte qui s'applique est celui proposé par le fournisseur

Il représente un coût pour le fournisseur, c'est donc à lui de le définir. Il estimera le taux d'emprunt de son client par comparaison avec des entreprises de même catégorie, et se tiendra au courant de l'évolution des taux de référence (T4M, Euribor). Il figurera sur la facture. Appliquer un taux d'escompte différent par client est une pratique discriminatoire, condamnable.

> **ATTRACTIVITÉ DE L'ESCOMPTE**
>
> Lorsqu'il est supérieur au taux d'emprunt du client, celui-ci a davantage intérêt à emprunter auprès de son banquier. Les frais financiers supplémentaires seront plus que compensés par l'escompte fournisseur.

Déterminer le taux d'escompte acceptable

Le paiement anticipé rémunéré par escompte concerne essentiellement deux situations :

- ✓ un client qui dispose d'excédent de trésorerie a intérêt à payer son fournisseur en avance ;
- ✓ lorsque le client représente un fort risque d'impayé, l'escompte vient réduire le risque.

La personne recevant les règlements veillera à ce que l'escompte déduit soit conforme à la durée réelle d'anticipation de paiement, et n'hésitera pas à réclamer le complément de prix dans le cas contraire.

Exploiter les pénalités de retard

Le code de commerce impose de faire figurer le taux de pénalité de retard sur les factures. De ce fait, les intérêts sont exigibles au lendemain de la date de règlement indiquée sur la facture sans qu'une mise en demeure soit nécessaire. Peu d'entreprises réussissent à faire payer ces pénalités sauf dans le cas d'un moratoire.

Le fournisseur a intérêt à les calculer, les facturer au client sous la forme d'un courrier, en mettant le commercial en copie.

RÈGLE D'OR

= Insérer dans les conditions générales de vente une clause prévoyant la compensation de ristournes de fin d'année ou de marges arrières avec ces pénalités.

▶ DÉTECTER ET GÉRER LE RISQUE CLIENT

PRINCIPE CLÉ

La première étape d'une bonne gestion du compte client repose sur l'appréciation de la clientèle en terme de risque. La prévention donne le pouvoir au responsable du crédit client de refuser la réalisation d'une opération, que ce soit du goût ou non de la force commerciale.

S'informer sur la solvabilité des clients

Repérer les informations clés

Le responsable du risque client sélectionne les sources d'information les plus pertinentes sur son secteur d'activité pour analyser le risque de sa clientèle.

Les sources d'information externes

Le responsable crédit se les procurera auprès d'organismes de renseignements commerciaux, des greffes des tribunaux, des banques (**tableau 14.3**). Tous ces renseignements déterminent le degré de confiance qu'il est possible d'accorder à un client.

Tableau 14.3 ■ Principales sources d'information externes

Greffe du tribunal de commerce	N° d'identification, identité complète, nature juridique, état des inscriptions de privilèges, de crédit bail, de nantissement…
BODACC ou BALO	Annonces légales relatives aux créations, modifications de statuts, fusions, dissolutions.
INPI	Protection des brevets, marques, dessins et modèles. Documents comptables.
Presse	Articles relatifs à l'entreprise, au secteur d'activité…
Autres fournisseurs	Échange d'informations sur les retards de paiement.
Assurance crédit	Montant de l'agrément, avis de réduction ou de suppression de l'agrément.
Banques	Tenues à la confidentialité.
Cotation Banque de France	Cotation pour la majeure partie des entreprises françaises/santé financière et habitudes de paiement. On distingue : • cote d'activité : lettre indiquant la tranche de chiffre d'affaires. • cote de crédit : échelle de 3 à 9 (basée sur l'analyse financière et l'absence ou non d'incidents de paiements).
Sociétés financières	Les entreprises vendant des biens d'équipement proposant des solutions de financement à leurs clients, demandent l'accord des sociétés financières pour financer un projet.
Agences de renseignements commerciaux	Enquêtes avec différents niveaux de détail : identification de l'entreprise, ses actionnaires, ses banques, la typologie de sa clientèle, l'existence de privilège, les principales données financières. Évaluation d'ensemble du client sous la forme d'une notation et d'un encours maximum conseillé.

Les sources d'information internes

L'analyse des habitudes de paiement

Les habitudes de paiement constituent une part importante de la décision de faire crédit. Une entreprise ayant des habitudes de paiement régulières disposera d'un capital confiance supérieur à celui des autres clients. La dégradation des habitudes de paiement inclut les retards, les impayés, les faux litiges… Des entreprises ont formalisé le critère des habitudes de paiement par la mise en place d'une notation calculée, soit manuellement, soit automatisée via un logiciel de relance téléphonique.

L'évaluation du risque client par des critères terrain et financiers

Les critères terrain (chiffre d'affaire concentré, absence d'avantage concurrentiel, mésentente entre dirigeants, stratégie défaillante…) présentent l'énorme avantage d'être le plus souvent en « temps réel ». Ils renseignent le fournisseur sur la santé réelle du client à un instant t. Cette évaluation est très intéressante lorsque le fournisseur a une clientèle homogène (même secteur d'activité) ou composée de petites entreprises. Ce sont des informations qualitatives qui révèlent un risque de défaillance du client supérieur à la moyenne. Tous les acteurs de l'entreprise en relation directe avec le client sont à même de participer à l'évaluation du risque.

DÉTECTER LES FAIBLESSES DU SYSTÈME CLIENT

Auditer les procédures existantes afin de s'assurer de leur adaptation à la typologie de la clientèle de l'entreprise pour chaque étape de la procédure : ouverture de compte, prise de commande, livraison, facturation, enregistrement de règlements, gestion des litiges, suivi de l'encours, relance, encaissement…

Avec un suivi permanent de la qualité de paiements clientèle, on détermine le profil payeur des clients. C'est une note qui synthétise la qualité de paiement d'un client. L'outil est construit sur des critères qualitatifs (qualité de l'accueil téléphonique, réactivité aux relances…) et quantitatifs (nombre d'impayés, dérives de paiement par rapport à l'échéance…). La liste des critères ne doit pas être trop longue. À chaque critère sera attribuée une pondération. Ainsi, l'entreprise a la faculté de répartir les encours dans des classes de risque (probabilité de défaillance ou d'insolvabilité).

L'analyse financière est considérée comme une source interne lorsqu'elle est réalisée par le responsable crédit. C'est un processus long qui ne pourra pas être réalisé sur tous les clients. Il privilégiera

les clients « à risque », les encours suffisamment élevés, les clients réguliers.

☛ Chapitre 6

Le fichier client

Il constitue la mémoire des relations avec la clientèle. C'est un élément du fonds de commerce des entreprises qui permet de connaître l'ensemble des clients travaillant avec l'entreprise. Il comprend les éléments d'identification, de facturation-livraison, un historique des relations commerciales, un résumé des renseignements.

Participer à la gestion des risques

Calculer le besoin d'encours d'un nouveau client

La phase essentielle de la gestion préventive du risque client est d'attribuer à chaque entreprise un encours de crédit maximum. La décision d'accorder le crédit résultera en définitive de la combinaison du risque et de la marge espérée (**tableau 14.4**).

Tableau 14.4 ■ Les critères de rentabilité

	Le client n'est pas défaillant	Le client est défaillant
Encours accordé	La marge est encaissée.	Perte du prix de revient.
Encours refusé	Perte d'opportunité de la marge.	Gain d'opportunité sur le prix de revient.

Le rapport sera calculé sur le ratio (encours/marge brute annuelle), avant prise en compte des frais qui ne varieront pas. L'évaluation de ce rapport est fonction du secteur d'activité, mais on peut admettre qu'un ratio égal à 1 est un risque correct. Autrement dit, en cas de défaillance du client, il faudra travailler pendant un an avec un autre client pour réparer l'erreur de jugement. Au-delà de 1, le risque de défaillance doit diminuer pour accorder le crédit, et inversement.

Les variations saisonnières perturbent l'appréciation du ratio. Aussi faut-il retenir le montant de l'encours lorsqu'il est à son maximum

dans l'année. C'est évidemment à ce moment que les besoins de financement du client augmentent et les risques en même temps.

> **CONSEIL**
>
> Une fois le découvert accordé avec ses modalités de règlement, il est important que le client en soit informé par écrit. En effet, le montant du crédit pose en général peu de problème au départ. C'est au moment où les relations se développent que le dépassement du plafond peut créer un incident commercial si les conditions ne sont pas bien précisées.

En accordant du crédit à un client, l'entreprise se comporte en banquier, et doit donc en retour avoir les réflexes du prêteur :

- ✓ avant l'ouverture d'un compte : identification, renseignements, appréciation de la situation financière ;
- ✓ au début des relations avec un nouveau client : limite des premiers encours, surveillance particulière ;
- ✓ pour un client ancien : surveillance de l'encours, de la situation financière ;
- ✓ pour un client ayant manifesté des risques de faiblesse : réduction de l'encours, surveillance particulière, prise de garanties ;
- ✓ ne pas augmenter soi-même le risque : contrat clair, conditions de paiement précises, facturation exacte et sans retard ;
- ✓ limiter le risque et le contrôler : chaque client a une limite de crédit, la limite décidée n'est pas dépassée mais peut être révisée ;
- ✓ s'organiser pour mieux gérer le risque : constituer un historique complet des relations, sensibiliser les équipes commerciales ;
- ✓ structurer l'information nécessaire à la prise de risque : l'information joue un rôle prépondérant ; elle est multiple et variée, interne et externe, perpétuellement en évolution ;
- ✓ connaître la cotation de l'entreprise.

RÈGLES À RESPECTER

- **En cas de dépassement** : prendre les décisions d'un commun accord, entre les services commerciaux, la direction financière et, très rarement la direction générale.
- **En cas de conflit** : la direction financière tranche.

Prendre une assurance crédit

Elle permet de garantir partiellement le risque d'insolvabilité des clients.

L'assurance crédit classique

Les clients non dénommés bénéficient d'une garantie automatique à condition de ne pas figurer sur la liste des clients non garantis. Une demande d'agrément doit être demandée pour tout client nouveau dénommé. L'agrément peut à tout moment être réduit ou supprimé par l'assureur.

C'est l'insolvabilité du client qui déclenche la prise en charge par l'assureur, celle-ci pouvant être :

- ✓ **présumée** : incapacité de l'assuré à se faire payer dans le cadre d'une procédure de relance amiable. Dans ce cas, la demande de garantie est suivie de la mise au contentieux par l'assureur ;
- ✓ **déclarée** : ouverture d'une procédure judiciaire de redressement ou de liquidation.

L'assuré est indemnisé au bout d'un délai de carence d'environ six mois pour les clients non dénommés et de neuf mois pour les clients dénommés. Le contrat définit une quotité de remboursement, souvent de 60 % du montant TTC pour les clients non dénommés, et de 80 % pour les dénommés. L'assuré récupérera la TVA sur les ventes.

Les frais inhérents à l'assurance classique sont constitués d'une prime (0,2 à 0,6 % du CA garanti), des frais d'interrogation, de suivi et de mise au contentieux. Beaucoup de contrats prévoient une clause de partage des bénéfices afin de responsabiliser l'assuré. Celui-ci conserve en effet un rôle actif dans la prévention et la gestion du risque.

L'assurance crédit catastrophe

Le contrat annuel définit une franchise globale et un plafond de décaissement. Tant que le cumul des pertes ne dépasse pas le montant de la franchise globale, les pertes demeurent à la charge de l'assuré. Seul le cas d'insolvabilité déclarée[1] sera pris en compte. Le montant de cette franchise est fixé à un seuil que l'assuré peut assumer sans que cela le mette en difficultés financières.

La prime est calculée en pourcentage du plafond de décaissement. Son taux dépend évidemment des différents critères : montant de la franchise globale, du plafond de décaissement et du seuil de perte indemnisable.

RÈGLES À RESPECTER AVANT DE SIGNER UN TEL CONTRAT

- L'assureur entreprend un audit de l'entreprise pour valider que l'assuré dispose des procédures et des compétences suffisantes pour gérer le risque client.
- L'assuré s'engage à respecter un certain nombre de procédures avant de livrer un nouveau client.

L'assurance crédit concertée

Il s'agit d'un contrat intermédiaire entre les deux précédents, qui est de plus en plus pratiqué. Il se caractérise par la définition d'une franchise globale et d'un plafond de décaissement. L'assuré doit demander un agrément pour les encours dépassant un seuil défini au contrat.

1. Ouverture d'une procédure judiciaire.

RECOUVRER LES IMPAYÉS

Créer une synergie avec les commerciaux

Définir le rôle des commerciaux

Un dossier commercial complet et à proximité

Trois documents sont nécessaires pour procéder à un recouvrement amiable efficace :

PRINCIPE CLÉ

Le recouvrement doit être considéré comme une activité permanente au sein de l'entreprise et non comme une action de crise. Sans l'adhésion aux principes de gestion du risque clients de la part de la direction financière et des commerciaux, il n'y a pas d'amélioration possible.

- ✓ **bon de commande signé du client** qui indique qu'il a accepté vos conditions ;
- ✓ **facture** ;
- ✓ **bon de livraison** qui indique que le client a reçu la marchandise ou a réceptionné des travaux sans émettre de réserves.

Pour accélérer le recouvrement de sa créance, le chargé de recouvrement doit être en mesure de répondre rapidement aux questions du client. Pour cela, il doit avoir un accès rapide et facile au dossier commercial.

L'intervention des commerciaux

Dans une première approche, on estime que le commercial est responsable jusqu'à l'encaissement de la créance. Le service comptable lui indiquera ses priorités de relance, le relancera, viendra en support de ses actions.

Cette approche est pertinente lorsque les commerciaux se rendent fréquemment chez leur client, la visite en clientèle étant l'occasion de repartir avec un chèque. Toutefois, le recouvrement ne doit pas devenir leur préoccupation principale et leur consommer trop de temps. Il est alors préférable de motiver financièrement les commerciaux sur le délai d'encaissement.

Dans une seconde approche, le commercial est responsable de la commande jusqu'à sa facturation. Le service recouvrement prend

le relais à partir de la facturation client jusqu'à l'encaissement. Les commerciaux pourront toutefois être sollicités pour intervenir ponctuellement dans le recouvrement.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Le recouvrement est plus efficace lorsque les commerciaux participent au moins à un certain stade de la procédure. Leur rapport privilégié avec l'acheteur permet de mieux prévenir les situations de blocage en lui rappelant les règles du jeu.

La gestion des litiges

Le service recouvrement se voit de plus en plus impliqué dans la gestion des litiges car :

- ✓ c'est souvent à l'occasion de relances que les litiges sont détectés ;
- ✓ un litige non résolu bloque le paiement du client et dégrade la performance du service recouvrement.

Il veillera à tenir informé le client de l'état d'avancement du règlement du litige, créant ainsi une relation positive avec lui.

Lorsque le produit ou la prestation n'est pas conforme, le client est en droit de surseoir au paiement. Toutefois, la déduction de paiement doit être limitée à la partie litigieuse de la facture.

RÈGLE D'OR

= Pour faire respecter ce principe, le chargé de recouvrement doit faire en sorte que les litiges soient résolus dans un délai raisonnable.

Lorsqu'il se voit confier la résolution des litiges, le chargé de recouvrement réalise les opérations suivantes :

✓ intervention auprès de la personne qualifiée pour lui demander de résoudre le litige. Une fiche écrite précisera la nature du litige, le nom du client, l'action corrective ainsi que la date prévue ;
✓ codification de la facture en litige dans la base client ; on pourra détecter des zones de non qualité dans l'entreprise ;
✓ information du client quant à la date de résolution du litige prévue ;
✓ relance interne, en cas de retard de l'action corrective ;
✓ déclenchement de l'avoir s'il est justifié.

Relancer les retards de paiement

Une comptabilité exacte et à jour est une condition de base pour réaliser des actions de relance efficaces (**tableau 14.5**).

Tableau 14.5 ■ Les clés d'une comptabilité exacte et à jour

Imputer les paiements rapidement	Procure une vision du poste client à tout moment au cours du mois.
Respecter l'imputation du client	Demander au client un bordereau d'imputation lorsqu'il y a un grand nombre de factures.
Cocher les factures ou soldes de facture en litige	Rappelle que cette facture n'est pas relancée et qu'une action corrective doit être réalisée.
Émettre les avoirs rapidement	Attendu par le client pour mettre à jour sa propre comptabilité.
Accepter les avis de débit	Dispense d'émettre un avoir.
Inscrire sur la facture la date de paiement négociée avec le client	Évite de faire apparaître une facture faussement en retard, de créer un mécontentement du client et de relancer une facture.
Traiter les paiements « non identifiés » sans attendre	Déterminer l'origine d'un paiement « non identifié » requiert un peu de temps.

La relance téléphonique

Elle présente l'avantage d'un contact direct, presque physique avec le client. Le chargé de recouvrement est donc mieux en mesure de comprendre les raisons du non paiement et d'engager son client sur la voie du recouvrement de la créance.

Préparation et déroulement de la relance

Le chargé de recouvrement fixe ses priorités en fonction du montant et de l'ancienneté de la créance[1], ainsi que du niveau de risque du client. Avant de relancer le client, il vérifie l'existence éventuelle d'un litige, les habitudes de paiement du client.

Dans la relance, **la voix** constitue le vecteur principal. La voix contient une force. Une force excessive peut provoquer une résistance naturelle de l'interlocuteur et constituer un obstacle à une communication positive. À l'inverse une personne qui manque de conviction aura peu de chances d'atteindre son objectif. De même, un débit trop rapide ou trop lent nuira à la qualité d'écoute. Après la voix, l'écoute active est le deuxième aspect qui influence la communication téléphonique. Elle permet de maîtriser son agressivité et de faire face à celle de son interlocuteur.

☛ Chapitre 18

INSISTER

Le chargé de clientèle notera sur une fiche de relance téléphonique la date de l'appel, l'engagement du client ainsi que la date prévue pour l'action.

1. À partir de la balance âgée.

Étapes de l'entretien téléphonique

Pour obtenir une relance efficace, le chargé de recouvrement doit passer par un certain nombre d'étapes :

- ✓ annoncer avec clarté et concision les raisons de son appel (nous n'avons pas reçu le règlement de la facture à l'échéance du 30 juin) ;
- ✓ s'il ne s'agit pas de la première relance, rappeler les promesses données et non tenues ;
- ✓ toujours obtenir le nom et la fonction de l'interlocuteur afin d'y faire référence s'y nécessaire ;
- ✓ identifier rapidement la cause du non paiement ;
- ✓ engager le client vers un accord, ce qui implique l'interlocuteur ;
- ✓ si l'interlocuteur est réticent, l'engager progressivement vers l'action souhaitée en lui posant une série de questions auxquelles il ne peut répondre que par oui ;
- ✓ face à la mauvaise foi du client, annoncer les répercussions négatives de son manque de coopération, en gardant un style diplomatique.

Les lettres de relance

La relance téléphonique étant coûteuse en temps et en argent, elle ne peut pas s'appliquer à toute la clientèle.

Les lettres standardisées

Elles sont le plus souvent générées à partir de la base client informatisée. Leur coût est donc faible. Elles sont efficaces à l'égard de clients de bonne foi. Il y a généralement plusieurs niveaux successifs de relance :

- ✓ la première lettre : le ton de la lettre sera courtois. Elle peut être accompagnée d'un relevé de compte ;
- ✓ la seconde lettre : une à deux semaines après. Elle rappelle la première et demande en termes plus fermes le règlement de la créance ;
- ✓ la mise en demeure : elle se fera par lettre recommandée avec accusé de réception.

La prérelance

Elle permet de mieux assurer le respect de la date d'échéance. Elle prend habituellement deux formes (**tableau 14.6**) :

- ✓ prérelance écrite ou téléphonique visant à obtenir le retour de la lettre de change ou du billet à ordre accepté ;
- ✓ prérelance des grosses échéances qui permet de faire le point sur l'échéance, c'est-à-dire de déterminer les factures à payer, celles en litige…

Elle laisse le temps de procéder à des actions correctives et d'obtenir son paiement à échéance. Elle indique un plus grand professionnalisme de la part du chargé de recouvrement.

Tableau 14.6 ■ Règles pour réussir ses relances

Se mettre en position de demandeur	Intervenir rapidement après l'échéance. Relancer des factures avec un numéro, des références de commande précises. Relancer systématiquement permet à la longue d'obtenir de bonnes habitudes de paiement.
Noter l'engagement du client à chaque étape	Noter l'engagement du client ainsi que sa date de réalisation sur une fiche téléphonique. Veiller ensuite au respect de l'engagement.
Privilégier la prérelance	Relancer avant l'échéance donne le temps de résoudre d'éventuels litiges et d'obtenir le paiement à la date d'échéance.
Adapter son style de communication	Être courtois est impératif. Le degré de fermeté sera gradué en fonction du niveau de relance.
Résoudre rapidement les litiges	Accélère l'encaissement et donc les résultats financiers.
Définir une règle du jeu	Déduire un paiement en cas de litige, mais à hauteur du litige.
Assurer sa crédibilité	Mettre à exécution ses menaces d'agir en justice.

Recourir au contentieux

Pour obtenir l'exécution du débiteur quand les négociations amiables ont échoué, il existe des procédures simples.

L'injonction de payer

Il s'agit d'une procédure de recouvrement simplifiée et peu coûteuse. Elle concerne aussi bien les créances civiles que commerciales. Elle est non contradictoire. Si le juge estime le dossier suffisamment probant, il peut statuer sans qu'il y ait eu d'audience réunissant débiteur et créditeur.

Dans la mesure où la lettre de mise en demeure est restée sans effet, l'entreprise peut introduite une requête en injonction de payer. Les différentes étapes de l'injonction de payer sont les suivantes :

- ✓ soit la requête est rejetée, et la procédure s'arrête ; mais il reste la possibilité de former une nouvelle requête si l'on dispose d'éléments nouveaux. Soit la requête est acceptée et donne lieu à l'émission d'une ordonnance ;
- ✓ à réception de l'ordonnance d'injonction de payer, il convient de la transmettre à l'huissier territorialement compétent pour signification (dans les six mois) ;
- ✓ soit le débiteur paie et la procédure est éteinte. Soit le débiteur ne paie pas et ne forme pas opposition, il faudra obtenir du greffe du tribunal d'engager des saisies *via* huissier. Soit le débiteur forme opposition auprès du tribunal, les parties sont alors convoquées et la procédure devient contradictoire.

Le référé provisoire

C'est une procédure contradictoire qu'il convient de réserver aux créances « non sérieusement contestables ». À l'issue de la procédure, le juge rend une ordonnance, décision provisoire qui condamne le débiteur à payer une provision au créancier, en attendant qu'une décision définitive soit rendue sur le fond.

Même s'il obéit à un certain formalisme, le référé provisoire reste néanmoins une voie de recours que l'entreprise peut exercer elle-même,

sans nécessairement faire appel aux services d'un avocat, et qui présente l'intérêt évident de la rapidité de décision.

À PRIVILÉGIER DANS LES CAS SUIVANTS

- Débiteur de mauvaise foi dont on craint qu'il ne fasse opposition dans le cadre d'une injonction de payer.
- Transaction qui a fait l'objet d'un litige mais dont on peut apporter la preuve qu'il a été résolu.
- Créance > 7 500 € dont on peut établir la réalité de façon certaine.
- Situations d'urgences lorsque l'on craint un dépôt de bilan imminent du débiteur.

L'action au fond

Cette action concerne des affaires plus complexes. L'entreprise doit se faire représenter par un avocat. Les affaires étant fréquemment l'objet de renvois, le jugement est généralement mis en délibéré (la procédure peut ainsi durer plusieurs années).

☒

Il est recommandé d'utiliser une méthodologie et une organisation interne intégrant l'information en une seule base de données. Tous les outils d'analyse seront également regroupés dans un tableau de bord indispensable au pilotage de la fonction.

Bibliographie

ASFOUR J. C., *La Gestion du risque client à l'international*, Le MOCI, 2003.

AYACHE A., *La Vente – Guide juridique*, Éditions d'Organisation, 1997.

BESSIS N. C., *Gérer le risque client : aspects commercial, juridique et finance*, Lamy, 2003.

GUÉRY G., *Le Risque client de l'entreprise*, ESKA, 1995.

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Chapitre 15

Optimiser la gestion de trésorerie

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment faire des prévisions de trésorerie ?
- Que signifie gérer en date de valeur ?
- Quel est le taux réel d'un crédit ?
- Comment choisir les différents financements et placements ?
- Comment appréhender la marge du banquier dégagée avec l'entreprise ?
- Comment se couvrir par rapport aux fluctuations de change et de taux ?

▶ GÉRER LA TRÉSORERIE AU QUOTIDIEN

PRINCIPE CLÉ

La trésorerie assure l'égalité du total des emplois et des ressources financières ; elle est une résultante.
Elle se mesure au bilan par :
Trésorerie = Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement.

☛ Chapitre 6

Construire et exploiter les prévisions de trésorerie

Il existe trois niveaux de prévisions de trésorerie, avec des objectifs spécifiques.

Le plan annuel de trésorerie

Il prévoit les besoins de financement à court terme (besoin ou excédent de trésorerie) pour négocier les lignes de crédit à court terme. Il est la résultante des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

☛ Chapitre 10

Il s'élabore en quatre étapes :

- ✓ **collecter l'information** HT ;
- ✓ **transformer cette information** HT en TTC et gérer la TVA ;
- ✓ **transformer les prévisions** TTC en flux d'encaissements et de décaissements ;
  - travailler avec des délais moyens d'encaissements et de décaissements ;
  - raisonner en terme d'achats et non de consommation (éliminer la variation de stocks) ;
- ✓ **présenter le plan annuel** de trésorerie.

Le plan glissant

Le plan glissant débouche sur le solde bancaire prévisionnel. C'est un outil opérationnel servant à prendre une décision d'emprunt ou

de placement, et à anticiper la dégradation de trésorerie. Il s'élabore également selon quatre étapes :

✓ **collecter l'information** ;
✓ **prévoir**, c'est-à-dire :
  • déterminer un horizon d'un à six mois ;
  • choisir un logiciel de trésorerie ou tableur ;
  • définir un intervalle de cumul des flux (semaine, décade ou quinzaine) ;
  • combiner des flux de nature différente (réalisés, engagés ou prévisionnels) ;
  • sélectionner un compte pour positionner les prévisions ;
  • personnaliser ses prévisions pour suivre les mouvements à fort aléa ;
✓ **vérifier les écarts prévu/réel** (utiliser les codes des natures budgétaires) ;
✓ **actualiser la prévision**.

Les prévisions à très court terme

Elles servent à optimiser la gestion au jour le jour en gérant la trésorerie en date de valeur. L'horizon est de quinze jours.

Elles sont détaillées par support de paiement, par compte bancaire et en dates de valeur. Le trésorier prend des décisions quotidiennes (équilibrage, emprunt ou placement) à partir de soldes en valeur combinant des mouvements réalisés déjà connus dans le solde bancaire et des mouvements prévisionnels. Elles sont rendues nécessaires par les mouvements aléatoires (chèques au débit et virements reçus…).

Contrôler la facturation bancaire

Extrait et relevé de compte

L'extrait de compte est le miroir de la vie financière de l'entreprise. Tous les versements, retraits, achats d'actions, assurances… y sont mentionnés. Le solde de l'extrait précédent est toujours indiqué avant l'énoncé des nouvelles opérations. Deux dates sont mentionnées

par opération : jour d'exécution et date de valeur applicables aux retraits ou aux versements sur compte. On y trouve également le montant et la nature de l'opération (virement, paiement par carte de débit…). Il se termine par la mention du nouveau solde du compte.

Les opérations effectuées sur un compte sont enregistrées par la banque sur des pièces comptables. Le client en est informé par un avis de crédit ou de débit, et le tout est récapitulé dans des relevés de compte, qui sont périodiquement adressés à l'entreprise.

USAGE BANCAIRE

Si le client ne conteste pas son relevé dans un délai bref (< 1 mois), ce silence vaut approbation des opérations passées. Mais il ne s'agit que d'une présomption et le client peut contester ultérieurement les opérations exécutées sans son accord, ou les commissions non dues.

Entre deux relevés, l'entreprise peut contrôler l'évolution de son compte en demandant à sa banque des extraits de compte. Une connexion internet sécurisée permet de visualiser les soldes et d'effectuer des opérations simples comme des virements.

Échelle d'intérêts

Ce document constitue le support de facturation des agios sur découvert, de la commission du plus fort découvert et de la commission de mouvement (**tableau 15.1**). Elle est le plus souvent trimestrielle, mais peut parfois être mensuelle. Elle ne donne pas le détail des mouvements, mais elle précise le cumul des mouvements quotidiens débiteurs et créditeurs en valeur. La colonne « nombre débit » indique le découvert que multiplie le nombre de jours pendant lesquels le découvert n'a pas bougé. Le nombre débiteur cumulé représente la somme des découverts quotidiens.

Tableau 15.1 ■ Échelle d'intérêt mensuelle

Valeur	Capitaux		Solde		Nombres		
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Jours	Débit	Crédit
Total Taux d'intérêt conventionnel	X	X %		Nb jours Nb débiteurs Nb créditeurs	X	 X	 X

Les agios se calculent selon la formule suivante :

$$\text{Nombre débiteurs} \times (\text{taux nominal}/360)$$

On ne multiplie pas par le nombre de jours de la période puisque les nombres représentent non pas un encours, mais la somme des découverts journaliers.

Pour calculer le taux réel, on ajoute aux agios la commission du plus fort découvert (CPFD) qui résulte de l'utilisation du découvert :

$$(\text{Agios} + \text{CPFD}) / \text{Nombre débiteurs} \times 365 = \text{Taux réel}$$

Les nombres débiteurs étant la somme des découverts journaliers, il n'est pas nécessaire de diviser une nouvelle fois par le nombre de jours de découvert. Les intérêts sur découvert sont payés post-comptés et calculés sur la durée réelle du crédit sans jour de banque.

Gérer la trésorerie au quotidien

Les soldes bancaires fluctuent quotidiennement en fonction des encaissements et des décaissements. Ce n'est que grâce à une gestion quotidienne que le trésorier peut maintenir les soldes bancaires proches de zéro.

La gestion en date de valeur consiste à :

✓ appeler les banques et rapatrier les mouvements de la veille. Les procédures automatiques permettent la remontée des mouvements ou des soldes des comptes décentralisés vers un

compte centralisateur (détail des écritures ou seulement soldes quotidiens) ;

✓ intégrer ces mouvements dans la fiche en valeur, document sur lequel convergent tous les flux actuels ou prévus (**tableau 15.2**) ;

✓ inscrire sur la fiche en valeur des mouvements en provenance de l'entreprise : il est préférable que les mouvements transitent par le service trésorerie avant d'être remis en banque. Le trésorier maîtrise ainsi la date de l'opération et veille au respect des heures de caisse ;

✓ reconstituer des soldes ou prises de décision : équilibrage interbancaire (transferts des fonds d'une banque à l'autre, sans décalage de jour de valeur ni commission facturée), emprunt ou placement ;

✓ appeler les banques afin de leur communiquer les décisions pour 10 heures ou 11 heures au plus tard :
- transfert de trésorerie en valeur compensée,
- choix de placement de la trésorerie au jour le jour,
- attente pour règlement *intraday*.

Tableau 15.2 ■ La fiche en valeur

Mouvements provenant des banques	Ces opérations se substituent à des prévisions précédemment inscrites sur la fiche de valeur.
Mouvements initiés par l'entreprise	À date de valeur certaine mais pas encore reconnus dans le relevé de comptes bancaires : remise de chèques et de LCR à l'encaissement, émissions de virement fournisseur… Le trésorier peut spécialiser les banques par type de mouvements (une banque recevra tous les chèques à l'encaissement, telle autre émettra tous les virements fournisseurs).
Mouvements à date de valeur incertaine	Principalement les chèques émis et les virements en attente de réception. Ils sont positionnés à une date estimée. Il est possible de réduire l'aléa provenant des mouvements à date de valeur incertaine en les regroupant dans une banque pivot.
Opérations futures de l'entreprise	Opérations que l'entreprise prévoit de recevoir ou d'initier dans quelques jours.

▶ OPTIMISER LA GESTION DE TRÉSORERIE EURO ET DEVISES

Choisir les financements et les placements

Choisir les financements

Le montant des frais financiers et le taux réel du crédit

Les crédits de trésorerie inférieurs à une année sont susceptibles d'être majorés (**tableau 15.3**) par :

✓ les jours de banque qui augmentent la durée pendant laquelle l'entreprise paie des intérêts ;

✓ le précompte des intérêts payés d'avance lors de la mise en place du crédit et non lors du remboursement du capital ;

✓ les 360 jours bancaires au lieu des 365 ou 366 jours calendaires.

PRINCIPE CLÉ

Une des missions du trésorier est d'améliorer le résultat financier, ce qui le conduit à choisir les financements les moins coûteux, placer dans les meilleures conditions et gérer les risques financiers à court terme.

Tableau 15.3 ■ Taux réel d'un crédit

Crédit à intérêts post-comptés	Crédit à intérêts précomptés
$\text{Taux nominal} \times \frac{\text{durée} + \text{jours de banque}}{360} \times \frac{365}{\text{durée}}$	$\frac{1}{\text{Taux nominal} \times \frac{\text{durée} + \text{jours de banque}}{360}} - 1 \times \frac{365}{\text{durée}}$

Le choix des crédits de trésorerie

Les crédits à court terme comblent les décalages entre les encaissements et les décaissements d'exploitation. L'optimisation de la gestion de trésorerie repose sur l'utilisation de financements adaptés à l'activité.

Les banques privilégient les crédits « causés » finançant une opération particulière, qui procurent une garantie. Ce sont essentiellement les crédits de mobilisation des créances commerciales. Les grandes entreprises ont pris l'habitude de négocier des lignes de découvert.

Les principales sources de financement (**tableau 15.4**) sont : escompte, Dailly, affacturage, titrisation, découvert, escompte en compte et en valeur, spot, crédit de trésorerie, avance de devise.

☛ Chapitre 14, Chapitre 8

Tableau 15.4 ■ Avantages et inconvénients des différents types de crédits

Convention de facilité de caisse ou découvert	Crédit de trésorerie et de campagne
Solution de crédit souple et sûre pour faire face aux décalages occasionnels de la trésorerie courante.	**Financement des besoins spécifiques** d'une activité saisonnière. Il permet de couvrir les besoins résiduels de trésorerie. Ce crédit s'utilise par tirage de billets financiers.
Trésorerie optimisée : • contrat adapté aux besoins ponctuels de trésorerie à court terme ; • utilisation de la facilité de caisse par simple débit ; • utilisation ajustée au jour le jour.	**Solution sur-mesure** : le montant et la durée du crédit sont définis après étude du cycle d'exploitation de l'entreprise.
Contrat flexible et précis : • possibilité de réviser les termes du contrat initial si les besoins évoluent ; • le montant à disposition, les conditions financières applicables et les majorations en cas de dépassement sont parfaitement connus.	**Gestion optimisée de la trésorerie** : • l'entreprise peut émettre à tout moment un billet d'une durée de 10 à 92 jours ; • les intérêts sont limités à l'utilisation réelle.
Conditions financières attractives : pas de commission d'engagement, les intérêts ne portent que sur les sommes réellement utilisées.	**Information claire** : relevé détaillé des modalités et des intérêts à payer.

La loi Dailly

Le financement consiste à céder toute créance professionnelle en pleine propriété à la banque, dès l'émission de la facture. Le financement est quasiment toujours avec recours. La loi prévoit trois modes de fonctionnement :

- ✓ **Dailly simple** : la cession n'est pas notifiée au débiteur qui paie l'entreprise ; ce qui en fait un crédit souple ;
- ✓ **Dailly notifié** : la cession de créance est notifiée au débiteur qui paie la banque. La notification limite les risques de mobilisation multiple et assure à la banque un encaissement direct, précieux lorsque le débiteur devient insolvable. En revanche, l'entreprise paie un surcoût, et dégage une mauvaise image de marque par rapport à ses clients ;
- ✓ **Dailly accepté** : le banquier envoie au débiteur un avis d'acceptation qu'il lui demande de retourner. Son utilisation est peu fréquente.

À RETENIR

La loi Dailly ne constitue pas un crédit bancaire en tant que tel, mais plutôt une garantie appliquée à un crédit bancaire (découvert, avance en devise).

L'affacturage

L'affacturage reprend les principes généraux de l'assurance-crédit, à savoir la prévention, le recouvrement, et y ajoute la gestion complète du poste client des entreprises. Il présente également l'avantage du financement d'un processus basé sur l'évaluation du risque client par client.

À RETENIR

Il s'agit d'une véritable cession de créances au sens juridique du terme.

Le factor, désormais propriétaire légal de la créance cédée doit la recouvrer par ses propres moyens. L'entreprise est théoriquement déchargée de cette tâche. Il n'empêche que le factor ira chercher l'entreprise dès lors qu'un quelconque litige, de fonds ou de forme, retardera ou jettera un quelconque doute sur l'encaissement de la créance à son échéance. Il sera donc bon que l'entreprise suive le compte client cédé.

Bien sûr, le factor prend alors ses précautions et constituera, outre une retenue de garantie d'environ 10 % de l'encours total à un instant donné, une réserve supplémentaire pour couvrir un risque de non aboutissement de la prestation (en général 20 %). Il ne financera donc la facture que de façon partielle, au moins jusqu'à son paiement par le client.

AUTRE UTILITÉ

Le développement de l'activité internationale d'une entreprise implique une prise de risque financier. La gestion des créances des clients export est donc un poste stratégique auquel l'affacturage apporte des solutions.

Les avances en devises

L'avance en devise import est une avance de trésorerie pour une durée négociée, payée en euros ou en devise, permettant de payer une importation. Elle sera remboursée lors de l'encaissement du client.

L'avance en devise export est réalisée dans la devise de facturation d'une exportation et avant son échéance. Elle constitue à la fois un crédit court terme et une couverture de change.

Choisir les placements

En cas d'excédent de trésorerie, le trésorier devra :

✓ **choisir un placement** en fonction du caractère stable ou aléatoire de son excédent : dépôt à terme, TCN (billet de trésorerie, certificats de dépôt négociables), SICAV et FCP (monétaires régulières ou dynamiques, obligataires), placements obligataires (**tableau 15.5**) ;

✓ **appréhender le risque de taux** par la sensibilité : pour tout placement négociable à taux fixe, le prix évolue en sens inverse du taux.

Tableau 15.5 ■ Caractéristiques des modes de placement courants

Billet de trésorerie	SICAV et FCP monétaires (OPCVM)	Dépôt à terme en euro ou en devise (DAT)	Certificat de dépôt et bon à moyen terme négociables (CDN et BMTN)
Titres de créance négociables, émis par les grandes sociétés ayant directement accès au marché.	Formule de placement personnalisée parmi une gamme large.	Placement à court ou moyen terme, sans risque de capital, avec un rendement connu à l'avance.	Titres de créances à court ou moyen terme, émis par une banque pour une durée déterminée, et négociables à tout moment sur le marché.
Les modalités du placement sont adaptées en fonction des prévisions de trésorerie de l'entreprise : montant, durée (1 jour à 1 an).	Valorisation à très court terme, du jour le jour à trois mois. Disponibilité des liquidités placées en bénéficiant d'une rémunération proche du marché monétaire.	Choix du montant et de la durée du placement en fonction des disponibilités de l'entreprise. Rémunération calculée sur la période courue et les conditions de marché lors de la résiliation.	Choix des modalités du placement en fonction des prévisions de trésorerie : • CDN pour une durée entre 1 jour et 1 an ; • BMTN pour une durée > 1 an.
Caractéristiques du placement connues dès la souscription. Rendement plus performant en fonction de la notation de l'émetteur. Risque en capital sur la société émettrice.	Sources d'informations précises et régulièrement mises à jour pour suivre l'actualité de la gamme des OPCVM : • rapports semestriels des SICAV et FCP ; • site internet des SICAV et FCP, et des banques.	Rémunération garantie sur toute la durée du DAT dès sa souscription, en fonction du taux du marché, du montant et de la durée du placement.	Caractéristiques du contrat connues à l'avance. Possibilité de revente à tout moment sur le marché secondaire, à un prix de rachat établit en fonction des conditions du marché monétaire du moment.

La sensibilité indique le % de variation du prix par rapport à une variation du taux, c'est un indicateur de volatilité et donc de risque ;

✓ **apprécier les critères** suivants :

- **le rendement**,
- **la liquidité** : possibilité de sortir du placement à tout moment, sans pénalité ni décote,

- **la sécurité** : risque de défaillance soit de l'emprunteur, soit de l'organisme dépositaire des titres ; risque de taux lors d'une revente avant échéance de certains titres,
- **la durée minimum**.

La négociation avec les banques

L'avantage est-il en votre faveur, ou en faveur de votre banquier ? Il est important de connaître les paramètres avec lesquels la banque évalue le risque-entreprise. Ainsi, le trésorier pourra évaluer le pouvoir de négociation de l'entreprise en identifiant ses points forts.

☛ Chapitre 6

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La négociation bancaire dépend de l'appréciation du risque perçu par la banque. Les entreprises qui bénéficient des meilleures conditions bancaires sont celles qui ont les meilleurs critères d'évaluation du risque.

Choisir ses banques

La relation bancaire ne peut s'envisager que dans la durée en raison de la confiance qu'elle suppose. Le choix de l'entreprise dépendra de ses besoins propres :

✓ **grande banque de réseau** : indispensable si l'entreprise est multi-sites. Elle pourra demander la fusion des échelles d'intérêt et organiser la remontée automatique des mouvements décentralisés ;

✓ **banque régionale** : l'entreprise peut facilement devenir un client important et donc bénéficier de conditions avantageuses ;

✓ **banque d'affaires** : renforce l'image de marque de l'entreprise.

CONSEIL

Le nombre optimum de banques est de deux ou trois pour une PME et de trois ou quatre pour une grande entreprise.

Une décision d'octroi de crédit fait l'objet d'une procédure formalisée qui implique plusieurs acteurs dans la banque (fonction commerciale, direction des engagements, comité de crédit…). Le trésorier devra connaître le pouvoir d'engagement de son chargé de clientèle, ainsi que la rapidité de réponse à une demande de crédit.

Afin de créer le climat de confiance avec ses banquiers, il est recommandé de leur transmettre une information suffisante :

- ✓ diffuser et commenter les documents comptables de l'entreprise ;
- ✓ négocier les lignes de crédit à court terme au vu d'un budget de trésorerie en expliquant les hypothèses retenues ;
- ✓ prévenir à l'avance lorsqu'on anticipe des difficultés de trésorerie passagères ;
- ✓ rassurer la banque sur la qualité de la gestion en lui présentant des tableaux de bord ;
- ✓ faire connaître l'entreprise au chargé de clientèle entreprise : visite des sites, présentation produits…

Définir les enjeux de la négociation

Afin de préparer la négociation, le trésorier devra appréhender les points suivants :

- ✓ **la marge dégagée par la banque** dans sa relation avec l'entreprise : si elle est conséquente, la banque est-elle prête à faire des efforts ?
- ✓ **les mouvements les plus rémunérateurs** pour la banque, afin d'équilibrer les mouvements entre les différentes banques ;
- ✓ **les priorités de négociation**, afin de procurer le maximum d'économies à l'entreprise ;

✓ **la connaissance des conditions bancaires** accordées à d'autres entreprises dont le niveau de risque est équivalent.

Les éléments rassemblés seront synthétisés dans un compte d'exploitation « banque entreprise » qui indiquera le niveau de marge réalisé par le banquier avec l'entreprise (**tableau 15.6**).

Tableau 15.6 ■ Compte d'exploitation banque-entreprise

	Jours de valeur	Commissions facturées	Montants en €	Nombre d'opérations
Décaissements				
Encaissements				
Commission de mouvement				
Financement				
Opérations de change				

Après avoir identifié les points sur lesquels vous devez négocier, vous pouvez ensuite décider de négocier tous les critères en une fois ou de négocier point à point. Cette deuxième méthode sera plus longue, mais plus efficace.

☛ Chapitre 19

AU COURS DE LA NÉGOCIATION, PORTER SON ATTENTION SUR :

- les objectifs commerciaux du banquier ;
- les arguments qui justifient vos demandes ;
- les mouvements significatifs que vous pouvez réaliser avec la banque ;
- l'obtention d'une concession pour toute contrepartie ;
- une attitude ouverte tout au long de la négociation.

La gestion des risques

Dans une optique de couverture qui est celle de la plupart des entreprises, la gestion du risque de change ou de taux consiste à réduire ces risques en utilisant des instruments financiers. Cela permet de conserver un niveau résiduel d'exposition que l'entreprise juge compatible avec son activité.

Le risque de change et sa gestion

Lorsque vous vendez ou achetez une devise en dehors de la zone euro, s'ajoute aux risques inhérents à l'opération même, la variation du cours de la monnaie par rapport à l'euro. Cette variation de cours va automatiquement vous mettre (si la devise utilisée n'est pas l'euro) ou mettre votre contrepartie commerciale (si la transaction commerciale est réalisée dans votre monnaie) en risque de change. Le risque de change peut donc avoir un impact direct sur vos marges.

Le choix de la monnaie de facturation

La facturation en euros est à l'évidence la solution de facilité pour une entreprise française. Le risque de change est alors supporté par la partie contractante. Toutefois, les conditions de votre compétitivité par rapport à un concurrent peuvent être modifiées si son offre est présentée dans une devise autre que l'euro.

La facturation en devises présente un avantage commercial essentiel, mais elle nécessite de vous couvrir du risque de change. Quel que soit votre choix, il devra s'appuyer sur une bonne connaissance de votre prix en euro.

La couverture du risque

Le choix du degré de couverture sera effectué en fonction de l'arbitrage que le trésorier devra exercer entre la sécurité (risque de change minimum accepté) et la rentabilité de l'opération (coût de la couverture payé). Différentes techniques sont proposées :

✓ **les techniques bancaires** :
- **l'avance en devise à l'exportation** permet de supprimer le

risque de change tout en finançant le délai de paiement consenti à l'acheteur ;

- **la vente de devise à terme fixe** à l'avance avec la banque le cours auquel les devises seront cédées et le règlement encaissé. Le risque de change est parfaitement couvert, sous réserve que l'échéance coïncide avec le règlement ;
- **le change à terme avec intéressement** permet de bénéficier partiellement à l'échéance d'une éventuelle évolution favorable de la devise, tout en vous garantissant un cours minimum ;

✓ **l'intervention sur les marchés organisés avec les contrats « *futures* » sur les devises**. Sur ces marchés, les opérateurs traitent avec une chambre de compensation qui enregistre les cours, solde les opérations et réglemente le marché. Avant d'intervenir sur un tel marché, les opérateurs effectuent un dépôt de garantie. Chaque jour, ils doivent verser le montant de leurs pertes potentielles à la chambre de compensation (ou recevoir leurs gains) : ce sont les appels de marge. Ces précautions limitent les risques de contreparties, c'est-à-dire les risques qu'un intervenant ne tienne pas ses engagements.

Le risque de taux et sa gestion

La gestion du risque de taux d'intérêt répond à deux objectifs :

✓ garantir un taux pour une position future d'emprunt ou de placement, comprise entre quelques jours et plusieurs années ;

✓ modifier la nature d'un emprunt ou d'un placement : passer d'un emprunt ou d'un placement à taux fixe, à un emprunt ou placement à taux variable, ou inversement.

Identifier et quantifier le risque

La gestion du risque de taux ne nécessite pas d'outil spécifique. Le trésorier déterminera le montant et la durée des positions de taux à couvrir à partir de ses prévisions, budget de trésorerie et plan glissant

Couvrir le risque

Les instruments de couverture se classent en plusieurs critères (**tableau 15.7**) :

- ✓ engagement ferme (terme contre terme, FRA, SWAP) ou option laissant l'acheteur bénéficier de l'évolution favorable des taux (CAP, FLOOR) ;
- ✓ utilisation sur une durée courte (terme contre terme, FRA) ou sur une durée courte ou longue (SWAP, CAP et FLOOR) ;
- ✓ instruments négociés de gré à gré avec la banque.

Le contrat terme contre terme est un contrat par lequel la banque garantit la mise en place d'un emprunt ou d'un placement sur une période future avec un taux d'intérêt prédéfini. Les autres instruments sont de véritables contrats de couverture du risque.

Tableau 15.7 ■ Garanties contre les risques de taux d'intérêts

Garantie	Définition	Avantages
CAP : garantie de taux plafond	Moyennant le paiement d'une prime, le cap garantit un taux maximum, tout en gardant la possibilité de bénéficier d'une évolution favorable du marché. Chaque fois que le taux de référence du marché est supérieur au taux plafond, vous recevez de la banque la différence entre les deux taux.	Maîtrise des frais financiers : taux maximum du prêt et montant de la prime connus. Adapté à la structure de l'endettement : ajustement des caractéristiques du cap pour une durée de 1 mois à 20 ans.
FLOOR : garantie de taux plancher	Moyennant le paiement d'une prime, le floor garantit un taux minimum, tout en gardant la possibilité de bénéficier d'une évolution favorable du marché. Chaque fois que le taux de référence du marché est inférieur à ce taux, vous recevez de la banque la différence entre les deux taux.	Rendement minimum garanti avec possibilité de profiter d'une hausse éventuelle. Adapté à la structure des placements : ajustement des caractéristiques du floor en fonction de la durée et du montant des excédents de trésorerie.
COLLAR : opération tunnel	Le collar garantit une fourchette de taux d'intérêt avec un taux maximum et un taux minimum, en combinant l'achat d'un cap et d'un floor.	Maîtrise des taux d'intérêt : taux maximum assuré et possibilité de profiter d'une éventuelle baisse du taux. Coût limité : la prime payée sur l'achat du cap est réduite par celle encaissée lors de la vente du floor.

Tableau 15.7 ■ Garanties contre les risques de taux d'intérêts *(suite)*

Garantie	Définition	Avantages
FRA : accord sur un taux futur	À utiliser lorsqu'on envisage d'effectuer ultérieurement un emprunt ou un placement pour une période déterminée. Le FRA assure dès son achat le taux de l'opération future. C'est une opération de garantie n'impliquant pas l'obligation d'emprunter ou de placer. Seule la différence entre le taux garanti et le taux de référence du marché sera à régler.	Taux garanti sans versement de prime au départ. Le FRA est composé de deux périodes : • période d'attente de la date contractuelle à la date de constat du FRA ; • période de garantie du FRA qui sert de base au calcul du montant du différentiel d'intérêt reçu ou versé.
SWAP de taux : échange de taux d'intérêt	Il permet de transformer le taux d'endettement libellé dans une monnaie donnée : passer d'intérêts à taux variable à des intérêts à taux fixe et inversement, modifier la référence de votre taux variable initial, indexer l'endettement sur le taux d'une autre devise. Aucune transaction n'est effectuée sur le capital ; seuls les flux financiers correspondent aux intérêts.	Gestion optimisée de l'endettement en : • passant d'intérêts à taux variables à taux fixes, et inversement ; • changeant la référence de l'emprunt (euribor à T4M). Large choix d'indices et de devises permettant de s'adapter à la structure de l'endettement.

☒

L'évolution de la trésorerie est la résultante de tous les flux financiers, eux-mêmes résultant des décisions stratégiques et opérationnelles prises par les différents acteurs.

Bibliographie

Bellier Delienne A., Khath S., *Gestion de trésorerie*, Economica, 2005.

Forget J., *Gestion de trésorerie*, Éditions d'Organisation, 2005.

Gaugain M. et Sauvée-Crambert R., *Gestion de la trésorerie*, AFTE-Economica, 2004.

Ranson G. P., *Trésorerie, risques de marchés et gouvernement d'entreprise*, Economica, 2005.

Sion M., *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Dunod, 2003 (nouv. édition, 2006).

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Chapitre 16

Clôturer les comptes annuels

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment organiser les opérations de clôture ?
- Quelles règles de gestion appliquer ?
- Quelle méthode de travail privilégier ?
- Comment constituer le dossier de contrôle des comptes ?
- Quel est le contenu du rapport de gestion ?
- Comment remplir les formalités déclaratives ?
- Comment bénéficier de l'intégration fiscale ?
- Comment traiter les déficits fiscaux ?

LES OPÉRATIONS DE CLÔTURE

PRINCIPE CLÉ

De nombreuses entreprises ont constaté que, pour améliorer la qualité de l'information comptable tout en baissant les coûts de la fonction et les délais de production de cette information, le moyen le plus efficace est de s'attaquer en priorité à la réduction des délais.

Le processus de clôture des résultats comprend l'ensemble des étapes qui s'enchaînent depuis l'introduction de toute information relative à un acte de gestion dans les systèmes opérationnels et administratifs situés en amont de la comptabilité jusqu'à l'élaboration des comptes consolidés.

Le nombre de tâches à réaliser est tel qu'il ne peut être présenté qu'en terme de fonctionnalités majeures :

- ✓ s'assurer que les comptes contiennent toutes les informations afférentes à la période à clôturer ;
- ✓ traiter ces informations de manière à produire des comptes de synthèse fiables et utiles dans des délais jugés raisonnables ;
- ✓ mettre ces informations de synthèse à la disposition du management et des opérationnels sous une forme facilitant leur utilisation.

Domaines généraux

Organisation et responsabilités

Le choix de la date limite incombe à la direction générale. Elle peut être choisie en fonction de contraintes externes (le marché) ou internes (le pilotage), en référence aux meilleures pratiques observées : J +3/J +5 pour les comptes des unités opérationnelles – J +8/J + 10 pour les comptes consolidés. Le délai tient compte du temps nécessaire pour que la direction valide les données et que d'éventuelles corrections soient apportées.

Un planning de clôture doit être élaboré et diffusé. Il doit être suffisamment détaillé (par heure) au niveau des entités opérationnelles. Il constitue un outil de communication et sert de support d'engagement des intervenants (**tableau 16.1**).

Tableau 16.1 ■ Responsabilités et étapes

Coordination du processus	La fonction comptable doit se comporter en véritable « chef d'orchestre » d'un processus complexe qui comprend de nombreux intervenants. Il est recommandé de désigner un pilote du processus.
Implication de la direction générale	Il est indispensable que la direction générale apporte son support au projet de réduction des délais de clôture, par exemple en signant les notes accompagnant la diffusion du planning.
Des correspondants dans les activités opérationnelles	Les correspondants ont pour mission de : • véhiculer les messages en provenance de la fonction comptable (règles de gestion, procédures…), et d'en favoriser la compréhension par les opérationnels ; • s'assurer que les services comptables seront en possession en temps et en heures de toutes les informations nécessaires à la clôture (évaluation d'avancement, estimation de risque…). Les systèmes d'informations de plus en plus intégrés ont pour conséquence de reporter une partie des tâches comptables sur d'autres acteurs (imputations, saisies).
Intégration des commissaires aux comptes	Les commissaires aux comptes seront intégrés aux étapes de clôture. Leur temps sera pris en compte dans le planning de clôture.
Phase de préparation	Les événements significatifs et exceptionnels intervenus au cours de la dernière période doivent être examinés de manière à ce que leur traitement puisse être anticipé. Les réflexions et discussions conduisant aux options d'arrêté doivent avoir lieu au moment de la phase de préparation.
Phase de validation	Cette étape intervient dès que les informations de synthèse sont disponibles. Les contrôles portent essentiellement sur la vraisemblance et la cohérence des informations produites par comparaison avec les prévisions de l'année, le réel du mois précédent, le réel de l'année précédente.
Recours à l'arrêté mensuel	Le recours à un arrêté mensuel est jugé comme facteur déterminant d'accélération des clôtures comptables qui permet de banaliser les opérations de clôture.
Gestion des incidents et anticipation des risques	Il y aura lieu de prévoir une méthodologie de gestion des incidents couvrant : • le processus d'information et de décision concernant le déroulement de la clôture ; • un seuil de matérialité ; • une différenciation entre les arrêtés mensuels et annuels ; • un plan de secours.

Règles de gestion

Les pratiques suivantes en matière de plan de compte sont à recommander :

- ✓ le plan de comptes général et analytique doit être un plan de comptes groupe qui régit la codification et le contenu de chaque compte. Les modalités d'utilisation de ce plan font partie des instructions contenues dans le manuel de consolidation. La même structure est utilisée pour élaborer les états financiers qui composent le plan à moyen terme, le budget et les comptes périodiques. Toute analyse, notamment comparative, en est ainsi facilitée ;
- ✓ le plan de comptes ne contient que des comptes utiles. En sont éliminés tous les comptes dont la création ne serait justifiée que par des contraintes organisationnelles. À cet égard, il est indispensable de se livrer périodiquement à une revue critique de comptes.

Le recours à une clé comptable unique comprenant différents axes d'analyse qui permettent de classifier les informations selon différents critères (métiers, produits…) est devenue une pratique courante. Un des principaux avantages de l'utilisation d'une telle clé comptable est d'éviter toute discordance entre comptabilité générale et analytique.

CONSEIL

Les liasses permettant l'élaboration des comptes consolidés sont produites en premier, les comptes sociaux étant réalisés en parallèle, mais souvent finalisés dans un délai différent.

La règle à appliquer en matière de décalages d'arrêtés et de conventions d'arrêtés consiste à intégrer dans les comptes toutes les transactions jusqu'à la date d'arrêté. Les décalages d'arrêtés,

appliqués éventuellement dans certains périphériques à la comptabilité (prise en compte dans les données de la paie de chaque mois des éléments variables des derniers jours des mois antérieurs) ne sont utilisés que de manière limitative. Une convention d'arrêté consiste à valoriser, sur la base du prix figurant dans les commandes, les réceptions des derniers jours non encore facturées par les fournisseurs.

CONSEIL

Gérer et limiter les recours à des estimations prévisionnelles. Une estimation ne sera opérée que lorsque :

- l'obtention de la donnée réelle s'avère impossible ;
- elle constitue la meilleure approche possible de la réalité ;
- le système d'information de gestion a démontré sa fiabilité.

La mise à niveau des opérations réalisées entre sociétés d'un même groupe apparaît souvent comme un frein à la clôture des comptes. On peut citer quelques bonnes pratiques :

- ✓ le pilotage du processus est centralisé ;
- ✓ un taux de change groupe est fixé ;
- ✓ les opérations inter-entités sont automatisées autant que faire se peut (imputations simultanées dans les deux jeux de comptes) ;
- ✓ le traitement des opérations inter-entités est calqué sur celui des opérations avec des tiers externes (bon de commande, réception…) ;
- ✓ la position « vendeur » est celle sur laquelle on s'ajuste ;
- ✓ les rapprochements sont réalisés mensuellement et les écarts régularisés dans le mois qui suit ;
- ✓ l'envoi du relevé est à l'initiative du vendeur ;
- ✓ lorsque les règles de codification, procédures et systèmes le permettent, seuls les comptes de bilan sont rapprochés mensuellement lors des opérations de clôture.

Système d'information

Dans un souci de réduction des délais, on utilisera des outils d'optimisation des travaux comptables (**tableau 16.2**) :

- ✓ gestion des opérations inter-entités, ainsi que des engagements et de la valorisation automatique des réceptions ;
- ✓ automatisation des abonnements et des rapprochements bancaires ;
- ✓ analyses multidimensionnelles, configuration des reporting, intranet, extranet, EDI.

Tableau 16.2 ■ Caractéristiques du système d'information

Système de gestion intégré	Son utilisation est un facteur de sécurité et donc de rapidité : suppression des contrôles d'interface…
Unicité de la base de données comptables	Associée à l'utilisation d'une clé comptable multicritères, elle permet de disposer d'une source unique d'informations utiles pour produire les résultats groupe, les comptes sociaux, les informations analytiques.
Unicité de l'application informatique de centralisation comptable	Cette solution est rendue possible par le paramétrage d'un identifiant pour chaque filiale, établissement, entité…
Cartographie des applications informatiques comptables	Il est indispensable que la fonction comptable et le département informatique établissent des cartographies qui montrent l'ensemble des applications et leurs inter-relations.

Méthode de travail

Les bonnes pratiques suivantes sont à recommander :

- ✓ tous les comptes sont affectés à un comptable qui est désigné responsable de leur analyse et de leur justification ;
- ✓ l'analyse des comptes doit être faite de manière adaptée aux interlocuteurs qui auront à l'utiliser ;

- ✓ les comptables veillent à ce que les enregistrements, dont ils ont la responsabilité, portent des libellés clairs qui faciliteront la compréhension et la recherche ;
- ✓ chaque écriture doit faire l'objet d'une justification ;
- ✓ il doit être possible à tout moment d'identifier l'auteur d'une écriture que ce soit au niveau des entités ou au sein de la consolidation.

L'adoption de la réduction des délais de clôture comme projet prioritaire conduit les services comptables à instaurer un nouvel état d'esprit et à adopter certains comportements jugés indispensables : communication, décloisonnement… L'ouverture des services comptables vers l'extérieur et la prise en compte du seuil de signification permettent de se focaliser sur leur objectif essentiel : produire dans des délais rapides une information utile à valeur ajoutée.

CONSEIL

Dans le souci d'éviter les pertes de temps qui résultent de la recherche d'écarts entre différentes présentations d'une information financière issue d'une même base, il est préférable de regrouper sous une même responsabilité la production des différentes formes de reporting.

Domaines spécifiques

La variété des activités des entreprises et de leurs modes de fonctionnement rend illusoire la faisabilité d'une présentation exhaustive des bonnes pratiques applicables dans l'ensemble des domaines de leur gestion. Seuls quelques domaines communs sont présentés.

Achats

En matière d'achats, l'objectif à poursuivre est de minorer la dépendance vis-à-vis des événements externes. À cet égard, on recense les principales bonnes pratiques suivantes :

- ✓ gestion des engagements et systématisation des bons de commande, quelles que soient les dépenses concernées ;

- ✓ centralisation de la réception des factures à la comptabilité ;
- ✓ enregistrement immédiat des factures ou réenregistrement lorsque certaines informations sont manquantes ;
- ✓ automatisation du « bon à payer » apposé de fait par les comptables lorsque le rapprochement commande/livraison/facture ne met en évidence aucun écart ;
- ✓ valorisation automatique des achats stockés et détermination des charges à payer, sur la base de la date théorique de réalisation de la prestation pour les prestations immatérielles.

Tout doit être mis en œuvre pour que les services comptables soient à même de traduire immédiatement dans les comptes la situation réelle de l'entreprise en terme de dépenses et de dettes vis-à-vis de ses fournisseurs. Il est donc important qu'ils puissent connaître à tout moment, la nature des engagements contractés ainsi que le niveau d'avancement des prestations concernées et qu'ils soient capables d'enregistrer au plus tôt les charges correspondantes.

Ventes

D'une manière générale, les entreprises maîtrisent plus facilement les informations dont elles sont à l'origine. C'est le cas en matière de ventes et de prestations. Dans ce domaine toutefois, les pratiques ci-dessous sont facteurs de rapidité au moment de l'arrêté :

- ✓ mise en œuvre d'une procédure d'identification des livrés non facturés de fin de période afin d'assurer le pilotage du *cutt-off*[1] et de contrôler le chiffre d'affaires non réalisé ;
- ✓ implication des services financiers dans la mise en place des contrats complexes ;
- ✓ définition de règles très précises pour la reconnaissance et le suivi des revenus à l'avancement.

1. Coupure enre deux exercices comptables.

Paie

Outre le recours au décalage de la prise en compte des certains éléments variables, une bonne pratique en matière d'enregistrement des frais de personnel consiste à utiliser la technique des abonnements. Celle-ci applicable également au traitement de nombreuses charges récurrentes, mais dont la périodicité est supérieure au mois, permet de prendre en compte mensuellement les dépenses de salaires, charges sociales, contributions et autres taxes fiscales et parafiscales, dont l'assiette est constituée par les rémunérations.

Inventaires

Qu'il s'agisse d'inventaires relatifs aux stocks ou aux immobilisations, les mêmes pratiques se retrouvent. Dans le second cas toutefois, la fréquence de réalisation est fortement influencée par la taille du parc, sa valeur et sa localisation.

D'une manière générale, les entreprises qui clôturent dans les délais rapides ont recours au principe des inventaires tournants. Ceux-ci sont réalisés de manière à ce que l'ensemble des actifs ait été compté au moins une fois au cours de l'exercice.

Lorsque le principe de l'inventaire physique global annuel sur un ou plusieurs jours est retenu, celui-ci doit être entrepris à une date aussi proche que possible de la fin de l'année sans que cela soit la date de clôture.

Relations entre services

L'évolution des systèmes d'information de gestion est très généralement l'occasion de redéfinir les rôles et responsabilités des différents acteurs intervenant dans le processus d'élaboration des informations de gestion et de pilotage de l'entreprise.

À cette occasion, et dans un objectif de réduction des temps utilisés lors des arrêtés comptables, il est important de préciser qui doit :

- ✓ fournir les bases de certaines évaluations ;
- ✓ enregistrer et justifier certaines écritures d'inventaire ;
- ✓ effectuer le rapprochement avec les données budgétaires ;

✓ analyser les écarts ;
✓ commenter les chiffres produits ;
✓ etc.

Le calendrier de clôture ne laisse aucune place à l'improvisation. Toute alimentation ou exploitation d'une information, impactant la base unique de données comptables, doit avoir été répertoriée et affectée préalablement.

▶ LE DOSSIER DE CONTRÔLE DES COMPTES

PRINCIPE CLÉ

Le contrôle des comptes préalablement à l'établissement du bilan est une étape importante dans le processus de clôture, afin de sécuriser le montage du bilan et d'être capable de justifier rapidement les postes dudit bilan. Cette approche doit être menée de façon méthodique et conduire à la constitution d'un dossier de révision.

Deux principes guident la constitution du dossier :

✓ **appréhender les comptes**, non pas individuellement dans l'ordre de la balance, mais **avec la notion de cycle**. Par exemple, lorsqu'on va examiner la trésorerie de l'entreprise au niveau du bilan, il est logique d'examiner concomitamment les comptes de charges et de produits financiers. Cette démarche va nous conduire à identifier un certain nombre de cycles de l'entreprise qui seront autant de modules du dossier de révision ;

✓ **justifier les soldes du bilan** : il est donc nécessaire de lier tous les comptes examinés par rapport au poste du bilan. Ainsi, la lecture permettra d'aller du poste au détail et inversement.

La démarche de révision

Tout contrôle effectué sur les comptes doit correspondre à un objectif de contrôle. En matière de contrôle des comptes les objectifs peuvent être identifiés à partir de sept questions :

- ✓ **Exhaustivité** : toutes les opérations de l'entreprise devant être comptabilisées ont-elles fait l'objet d'un enregistrement dans les comptes ?
- ✓ **Réalité** : tous les enregistrements portés dans les comptes sont-ils la traduction correcte d'une opération réelle ?
- ✓ **Coupure** : toutes les opérations enregistrées au cours de l'exercice concernent-elles la période écoulée et a-t-on enregistré toutes les opérations se rapportant à l'exercice ?
- ✓ **Existence** : tous les soldes du bilan peuvent-ils être justifiés par des éléments réels d'actif ou de passif ?
- ✓ **Évaluation** : les éléments constitutifs des soldes sont-ils correctement présentés ?
- ✓ **Présentation** : les comptes sont-ils correctement présentés ?
- ✓ **Informations complémentaires** : l'information chiffrée est-elle complétée des informations extra comptables nécessaires ?

RÈGLE À RESPECTER

Le dossier de contrôle des comptes se concentrera principalement sur les objectifs d'**existence**, de **coupure**, d'**évaluation** et de **présentation**. Le contrôle interne devra répondre aux autres objectifs de contrôle.

Les contrôles à effectuer

On distingue deux types de contrôles : des tests de cohérence et des tests de validation.

Tests de cohérence

Ils peuvent être menés de différentes façons :

- ✓ analyse d'une évolution ;
- ✓ évolution d'un ratio ;
- ✓ évolution d'un rapport ;
- ✓ contrôle par approximation ;
- ✓ comparatif avec un budget.

SON UTILITÉ

Ce type de contrôle est essentiellement mené sur les postes du compte de résultat où le nombre d'enregistrements comptabilisé sur un compte permet difficilement une approche de contrôle par mouvement.

Tests de validation

La validation peut s'effectuer de trois manières selon la nature du compte à justifier :

- ✓ justification des mouvements constituant le solde du compte et rapprochement avec les documents internes de l'entreprise (factures, déclaration, calcul…) ;
- ✓ justification du compte par confirmation externe, utilisé par exemple pour les comptes bancaires ou les comptes groupe ;
- ✓ validation du solde par inspection physique, comme les immobilisations corporelles ou les stocks…

La qualité du dossier de travail repose sur une démarche ordonnée qui se fonde sur un programme de travail qui répond à deux objectifs (**tableau 16.3**) :

- ✓ garantir au moment de la construction du bilan que les zones de risques ont été couvertes ;
- ✓ permettre une meilleure communication des travaux entre les différents collaborateurs des services comptables.

À RETENIR

Enfin, n'oublions pas que la formalisation de la clôture est le moyen d'accélérer et de sécuriser la clôture des comptes.

Tableau 16.3 ■ Structure d'un dossier de clôture des comptes

Modules de contrôle
Clients – ventes
Fournisseurs – achats
Personnel
Sticks
Immobilisations incorporelles
Immobilisations corporelles
Titres de participation
Opérations de trésorerie
Opérations de financement
Capitaux propres
Provisions
Impôts et taxes
Opérations diverses
Compte de résultat

Pour chaque module, il est important d'identifier les comptes comptables rattachés au module de façon à couvrir exhaustivement les comptes figurant sur la balance générale. Sur chaque module de contrôle, il importe de définir un programme de travail sur lequel figurent :

- un objectif de contrôle ;
- la nature du travail réalisé ;
- la conclusion du contrôle réalisé.

Cette démarche très méthodique permet de :

- sécuriser le processus de clôture et de l'accélérer ;
- préparer efficacement le passage des commissaires aux comptes.

Le rapport de gestion

Le rapport de gestion est un document de synthèse dont l'établissement est obligatoire pour toutes les sociétés commerciales. Son objet est de fournir des informations significatives sur les aspects économiques, juridiques et sociaux de la gestion de la société ou du groupe. Il est établi à la clôture de chaque exercice. Il est accompagné par le tableau des résultats des cinq derniers exercices dans les sociétés par action, ainsi que les observations du comité d'entreprise. Dans le cas d'une société consolidante, le rapport de gestion du groupe peut être inclus dans celui relatif aux comptes annuels de la maison mère ou réciproquement.

ERREUR À ÉVITER

Le rapport de gestion et l'annexe ayant des fondements juridiques distincts, il n'est pas possible de se dispenser de fournir les informations du rapport de gestion sous prétexte qu'elles sont dans l'annexe.

▶ LES RÈGLES FISCALES

PRINCIPE CLÉ

Le système fiscal français est essentiellement fondé sur une démarche de déclarations spontanées. De ce fait, l'administration dispose d'un pouvoir de contrôle qui s'exerce dans un cadre très strict.

Remplir les formalités déclaratives

Le cadre fiscal, avec notamment le calcul de l'impôt société, ayant été présenté, nous nous contenterons de donner un panorama des synthétique des obligations déclaratives (**tableau 16.4**).

☛ Chapitre 3

Tableau 16.4 ■ Les principales obligations déclaratives

Numéro de l'imprimé	Dénomination, rôle et utilisation, destinataire et nombre d'exemplaires	Délais légaux de production
	Taxe professionnelle	
1003 – 1003 S	Déclaration : service impôts de l'établissement (1 ex.)	30/04
1327 TP ou STP	Plafonnement en fonction de la valeur ajoutée (percept. 2 ex.)	À l'initiative des redevables.
1328 TP	Cotisation minimale sur la valeur ajoutée	Acompte : 15/12/N. Solde : 30/04/N + 1.
	Déclaration des résultats	
2050 à 2057	Liasse fiscale (réel normal)	Dans les trois mois de la clôture ou 30/04 (si clôture 31/12).
2058 A à 2059 I	Déclaration : serv. impôts – 2 ex.	
2065	Déclaration : serv. impôts – 1 ex.	
	Déclaration : IS réel normal – 1 ex.	
2067	Relevé des frais généraux (serv. Impôts – 1 ex.)	Annexes à la déclaration des résultats.
2069A	Calcul du crédit d'impôt recherche	

Tableau 16.4 ■ Les principales obligations déclaratives *(suite)*

Numéro de l'imprimé	Dénomination, rôle et utilisation, destinataire et nombre d'exemplaires	Délais légaux de production
	Déclarations et taxes assises sur les salaires	
2501	Taxe sur les salaires (mensuel ou trimestriel)	Le 15 du mois suivant.
2482	Taxe d'apprentissage (rec. impôts 1 ex.)	31/05
2080	Participation à l'effort de construction (serv. impôts 2 ex.)	30/04
2483 ou 2486	Participation à la formation professionnelle continue (rec. impôts 2 ex.)	30/04
	Taxe sur le chiffre d'affaires (réel-normal)	
3310 – CA3	Déclaration de TVA (rec. impôts 1ex.)	Variable du 15 au 24 du mois suivant.
3310 A	Annexe au CA3	
3519	TVA : demande de remboursement de crédit de taxes (rec. impôts 2 ex.)	Jointe à la déclaration de TVA.
DEB	Déclaration d'échanges de biens entre les États membres de la CE (serv. douanes – 1ex.)	Le dixième jour ouvrable du mois suivant.
	Autres déclarations	
2855	Taxe sur les véhicules des sociétés (rec. impôts – 2 ex.)	30/11

NB : Le crédit d'impôt formation (Imprimé 2068) n'existe plus depuis le 1/1/2005.

Gérer les déficits fiscaux

Deux solutions sont possibles pour le traitement des déficits :

✓ ils peuvent être **déduits des bénéfices réalisés** au cours des exercices suivants sans limitation de temps (report en avant illimité), si les déficits sont nés aux cours d'exercices ouverts à compter du 1er janvier 2004. On les appelle « déficits ordinaires ». L'imputation se fait sur le premier bénéfice réalisé ultérieurement ;

✓ ils peuvent être **imputés sur les bénéfices non distribués** des trois exercices précédents (report en arrière ou *carry-back*), sur option annuelle de l'entreprise. Sont exclus les bénéfices ayant donné lieu à un impôt payé au moyen d'avoirs fiscaux ou de crédits d'impôts. L'entreprise doit être libérée de toute dette d'impôt société. L'imputation des déficits fait naître une créance sur le trésor pouvant être utilisée pour payer tous les acomptes et les liquidations d'impôt société pendant cinq ans. Si la créance n'a pu être utilisée, elle est remboursable au terme d'un délai de cinq ans. Mais la créance ne peut être imputée ni sur l'impôt forfaitaire annuel, ni sur la contribution sociale sur les bénéfices.

Comme fonction support, la comptabilité mettra en œuvre une spirale vertueuse où la qualité des comptes, pour aider à la décision, se conjuguera avec l'exigence de délai, pour gagner en réactivité.

Bibliographie

COZIAN M., *Précis de fiscalité des entreprises*, Litec, 2005.

Groupe Revue Fiduciaire, *Dictionnaire fiduciaire comptable*, La Villeguerin éditions, mise à jour annuelle.

Groupe Revue Fiduciaire, *L'arrêté des comptes*, La Villeguerin éditions, mise à jour annuelle.

Mémento pratique fiscal, Francis Lefèvre, mise à jour annuelle.

Code général des impôts, Francis Lefèvre, mise à jour annuelle.

Chapitre 17

Maîtriser la consolidation et la communication financière

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment déterminer le périmètre de consolidation ?
- Quelle méthode de consolidation choisir ?
- Quels retraitements réaliser ?
- Quelles sont les obligations légales en matière de communication financière ?
- Quels supports de communication privilégier ?
- Comment présenter le passage aux normes IFRS ?

PRODUIRE ET PRÉSENTER LES COMPTES CONSOLIDÉS

PRINCIPE CLÉ

Les principes de normes IAS/IFRS s'imposent aux groupes cotés.
Les groupes familiaux ont le choix d'opter pour l'application de ces normes. Ceux qui n'ont pas opté continueront encore quelque temps à utiliser les principes des normes françaises. Toutefois, les principes de consolidation des normes IFRS et françaises convergent à 95 %.

☛ Chapitre 4

Déterminer le périmètre de consolidation

Trois normes IAS définissent les principes de consolidation des comptes (**tableau 17.1**).

Tableau 17.1 ■ Objectifs des normes IFRS*

IAS 27 : États financiers consolidés et individuels	Cette norme précise les modalités de préparation et présentation des états financiers consolidés et traitement comptable des entités sous contrôle. Elle contient les normes de comptabilisation des participations dans des entités sous contrôle, contrôle conjoint ou influence notable dans les états financiers individuels de la mère.
IAS 28 : Participations dans des entreprises associées	Cette norme prévoit la comptabilisation, par un investisseur, des participations dans les entreprises associées dans lesquelles il a une influence notable.
IAS 31 : Participations dans des co-entreprises	Cette norme s'applique pour le traitement comptable des participations dans les coentreprises, quelles que soient les structures ou les formes selon lesquelles sont menées les activités de la coentreprise. La norme précise le traitement dans les comptes consolidés et dans les comptes individuels.

* Ces trois normes ne traitent pas des regroupements d'entreprises (IFRS 3) ainsi que des participations dans les entreprises associées de capital risque, fonds commun de placement et entités similaires.

Champ d'application

Une société mère doit présenter les états financiers consolidés du groupe comme un tout, sauf si :

- ✓ elle est une filiale détenue à 100 % ou si il y a accord unanime des minoritaires ;
- ✓ les titres ou les dettes de la société ne sont pas cotés ;
- ✓ la société n'est pas dans un processus d'émission de titres ou d'emprunt sur un marché réglementé ;
- ✓ la société mère (ou à un niveau supérieur) publie des comptes consolidés en IFRS.

Fonctionnement

Notion de contrôle

Le contrôle est le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités. Il est présumé lorsque la société mère détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de la moitié des droits de vote, (sauf s'il peut être clairement démontré que cette détention ne permet pas le contrôle). Il existe lorsque la société mère, détenant la moitié ou moins des droits de vote, dispose, du pouvoir sur plus de la moitié des droits de vote (accord avec d'autres investisseurs).

CE POUVOIR RECOUVRE :

- les décisions en matière de politiques financières et opérationnelles ;
- les nominations ou révocations de la majorité des membres du conseil d'administration ;
- la possibilité de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du conseil d'administration.

Influence notable

L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle de l'entreprise détenue. Toutefois,

il n'y a pas de contrôle sur ces politiques. L'influence notable est présumée si la détention, directement ou indirectement, représente 20 % ou plus des droits de vote (y compris les droits de vote immédiatement exerçables ou convertibles). Le contraire doit être démontré. L'influence notable peut être mise en évidence par :

- ✓ la représentation au conseil d'administration ou à l'organe de direction ;
- ✓ la participation au processus d'élaboration des politiques, incluant :
  - la participation aux décisions relatives à la distribution de dividendes et autres distributions ;
  - un échange de personnel dirigeant ;
  - la fourniture d'informations techniques essentielles.

Entreprise associée

Il s'agit d'une entreprise dans laquelle l'investisseur a une influence notable, et qui n'est ni une filiale, ni une coentreprise.

La coentreprise

La coentreprise est un accord contractuel selon lequel deux parties, ou plus, conviennent d'exercer une activité économique sous contrôle conjoint. Le coentrepreneur est un participant à une coentreprise qui exerce un contrôle conjoint sur celle-ci.

Le contrôle conjoint est le partage, en vertu d'un accord contractuel, du contrôle d'une activité économique. L'accord est formalisé par un contrat traitant notamment des points suivants :

- ✓ l'activité, la durée, et les obligations de communication financière de l'entité ;
- ✓ la désignation du conseil d'administration et la répartition des droits de vote ;
- ✓ les apports en capital des coentrepreneurs ;

✓ le partage entre les coentrepreneurs de la production, des produits, charges ou résultats de la coentreprise.

CONSÉQUENCES D'UN CONTRÔLE CONJOINT

- Aucun coentrepreneur pris individuellement n'est en mesure d'imposer ses décisions.
- L'accord identifie les décisions essentielles prises à l'unanimité et les autres décisions prises à la majorité.

Périmètre de consolidation

Le principe est l'intégration de toutes les entités, étrangères et nationales, sur lesquelles le groupe exerce un contrôle, un contrôle conjoint ou une influence notable.

CAS D'EXCLUSION

- Contrôle temporaire (entité acquise et détenue dans l'unique perspective de sa sortie ultérieure dans les douze mois).
- Comptabilisation selon IAS 39 (actif détenu à des fins de transactions, comptabilisé à la juste valeur et avec variation de juste valeur au compte de résultat).

Les droits de vote potentiels, pris en compte pour déterminer le contrôle ou l'influence sur une entité, sont par exemple les options d'actions, les obligations convertibles en actions. S'ils sont exercés ou convertis, ils donnent accès à des droits de vote (sauf si ces droits de vote sont dénués de substance économique, avec un prix d'exercice très élevé). Les droits de vote potentiels doivent être exerçables ou convertibles immédiatement. L'appréciation du pouvoir conféré par ces droits doit être indépendante de l'intention de la direction, ou de sa capacité à souscrire ou convertir ces droits.

La consolidation est réalisée en fonction du pourcentage de droits de vote actuels, avec l'affectation des droits de vote potentiels

en intérêts minoritaires, sauf si en substance l'entreprise a la propriété des droits.

Procédures de consolidation

La première phase est la combinaison ligne à ligne des éléments semblables d'actifs, de passifs, de capitaux propres, de produits et de charges.

La seconde phase est l'élimination en valeur comptable de la participation de la société mère et de sa quote-part dans les capitaux propres dans chaque filiale, des soldes intragroupes, des transactions et profits latents.

Les intérêts minoritaires dans le résultat du groupe doivent être présentés séparément ainsi que dans les capitaux propres consolidés sur une ligne spécifique.

La comptabilisation des pertes revenant aux intérêts minoritaires est nécessaire si leur part dans le capital a été réduite à zéro, sauf si les minoritaires ont une obligation irrévocable de compenser les pertes et sont capables de le faire.

En cas de date de clôture décalée, lorsque le décalage avec la date d'arrêté de la maison mère est supérieur à trois mois, il est nécessaire d'avoir des comptes intermédiaires. Si la date est inférieure à trois mois, le décalage entraîne simplement un ajustement sur les transactions significatives et pour les autres événements importants entre ces dates et la date des états financiers de la mère.

RÈGLE À RESPECTER

- Utilisation obligatoire de méthodes comptables homogènes au sein du groupe.
- Ajustement si les méthodes comptables utilisées par certaines entités ne sont pas conformes aux règles du groupe.

Démarche de consolidation

Selon les modes d'organisation du groupe, on peut retrouver deux grands schémas d'organisation :

- ✓ le service consolidation conserve la maîtrise totale du processus de consolidation et utilise des données sociales de chaque entreprise consolidée ;
- ✓ un ensemble de travaux préparatoires est délégué à chaque entreprise consolidée pour réduire la durée des travaux de consolidation.

Entités *ad hoc*

Une entité *ad hoc* doit être consolidée lorsque, en substance, elle est contrôlée par une autre entreprise. Les principales caractéristiques d'une entité *ad hoc* sont :

- ✓ l'entreprise pour le compte de laquelle l'entité *ad hoc* est créée, transfère fréquemment des actifs à cette entité ;
- ✓ elle obtient souvent le droit d'utiliser les actifs détenus par l'entité *ad hoc*, ou réalise des services pour son compte ;
- ✓ elle conserve généralement une part d'intérêt importante dans les activités de l'entité *ad hoc* ;
- ✓ l'entité *ad hoc* fonctionne souvent en « pilotage automatique ».

☛ Chapitre 8

Une présomption implicite est que si le cédant conserve un intérêt dans l'entité *ad hoc*, la consolidation sera requise. Dans certains cas, un transfert d'actifs financiers à une entité *ad hoc* peut être traité comme une cession pure et simple dans les comptes individuels du cédant. Cependant, les normes peuvent imposer au cédant de consolider l'entité *ad hoc* s'il est démontré qu'il la contrôle.

Différences avec les normes françaises

Autant les écarts de comptabilisation entre les normes européennes IFRS et les normes françaises PCG demeurent importants, autant les écarts en matière de principes de consolidation sont faibles :

- ✓ aucune présomption de contrôle en IAS/IFRS pour les filiales détenues entre 40 et 50 %, le contrôle doit être démontré ;
- ✓ la méthode de la mise en équivalence est interdite pour les coentreprises en règles françaises ;
- ✓ possibilité, dans certains cas, de ne pas comptabiliser le profit ou la perte lors d'apports d'actifs non monétaires à une coentreprise en règles françaises.

Réaliser les écritures de retraitement

Ces écritures seront réalisées en consolidation française pour converger vers le référentiel IFRS.

Le règlement CRC 99-02 impose l'élimination de l'incidence sur les comptes des écritures passées pour la seule application des législations fiscales. Cette obligation vise en particulier :

- ✓ la constitution ou la reprise de provisions réglementées ;
- ✓ la reprise de subventions d'investissement en résultat ;
- ✓ l'inscription en charge de frais accessoires sur acquisition d'immobilisations.

Ce même règlement affirme le principe d'autonomie des comptes consolidés par certaines dispositions :

- ✓ absence d'obligation de pratiquer au niveau consolidé les méthodes retenues par la société consolidante dans ses comptes individuels ;
- ✓ désignation de méthodes considérées comme préférentielles (**tableau 17.2**).

En dehors des méthodes préférentielles, certaines opérations font l'objet de méthodes optionnelles :

- ✓ **communes** aux comptes individuels et consolidés :
  - réévaluation des immobilisations corporelles et financières ;
  - possibilité de porter certaines charges à l'actif : frais de recherche et développement, intérêts intercalaires sur immobilisations et stocks produits par l'entreprise ;

Tableau 17.2 ■ Retraitements préférentiels

Engagements retraite	Comptabilisation d'une provision pour la totalité des engagements de retraite et assimilés.
Opérations de crédit bail	Enregistrement du bien en immobilisation corporelle à l'actif du bilan. Comptabilisation en contrepartie de l'emprunt correspondant au passif du bilan. Annulation de la redevance de crédit bail et enregistrement en contrepartie d'une charge financière et d'un remboursement de l'emprunt. Comptabilisation d'une charge d'amortissement selon les règles en vigueur dans le groupe.
Contrats à long terme	Méthode de l'avancement.
Frais d'émission et primes	Étalement sur la durée de vie de l'emprunt des frais d'émission et des primes des emprunts obligatoires.
Écarts de conversion	Enregistrement en résultat consolidé des écarts de conversion figurant dans les comptes individuels des entreprises consolidées.

✓ **spécifiques** aux comptes consolidés :

- méthode dérogatoire au coût historique
- méthode du coût historique indexé ;
- méthode de la valeur de remplacement ;
- méthode LIFO[1] pour l'évaluation des biens fongibles de l'actif circulant ;
- intérêts intercalaires intégrés dans le coût de production des stocks.

Éliminer les opérations intragroupe

L'élimination consiste à supprimer les doubles emplois et les opérations internes au groupe, afin de présenter les comptes d'un ensemble d'entreprises comme si elles ne composaient qu'une seule entité (**figure 17.1**).

1. LIFO : *last in first out.*

Figure 17.1 ■ Les principales éliminations*

Les résultats internes (IG – IP – ME)	Dividendes Marges sur stocks Cessions internes d'actifs	Incidences d'impôts différés
Provisions sur sociétés consolidées (IG – IP – ME)	Provision sur titres Provision sur créances Provision pour risques	
Comptes intra-groupe (IG – IP)	Clients-fournisseurs Prêts-emprunts Achats-ventes	

* IG : intégration globale ; IP : intégration proportionnelle ; ME : mise en équivalence.

Identifier le résultat fiscal

Constatation des impôts différés

Le règlement CRC 99-02 impose une nouvelle approche conforme aux évolutions internationales dite « bilantielle » qui conduit à :

✓ constater un impôt différé sur une différence entre le résultat comptable et fiscal :
- dépenses immobilisées immédiatement déductibles au plan fiscal, mais dont la prise en charge comptable est étalée ou reportée ;
- les actifs, qui lors de leur cession, donneront lieu à des déductions fiscales inférieures à leur valeur comptable ;
- les charges comptabilisées qui ne seront déductibles qu'au cours d'exercices ultérieurs ;
- les profits internes compris dans les stocks et éliminés ;

✓ retenir la conception étendue, c'est-à-dire que les impôts différés seront comptabilisés pour :
- toutes les différences temporaires imposables ;

- toutes les différences temporaires déductibles si le recouvrement de l'impôt différé actif est probable ;
- tous les crédits d'impôts ;
- toutes les déductions fiscales futures probables liées à l'existence d'un report déficitaire ;

✓ évaluer les impôts selon la méthode du report variable, les actifs et les passifs étant évalués en utilisant le taux d'impôt et les règles fiscales en vigueur à la clôture de l'exercice.

Régimes fiscaux propres aux groupes

Le régime de l'intégration fiscale ne concerne que les sociétés françaises, la société mère détenant au moins 95 % dans chacune des filiales. La vocation de ce régime est de compenser les bénéfices et les déficits fiscaux au niveau du groupe afin de minimiser l'impôt société à payer.

Le régime du bénéfice mondial consolidé permet à une société française de consolider ses résultats fiscaux avec ceux de ses filiales étrangères, dans lesquelles elle détient au moins 50 % du capital. Ce régime[1] nécessite un agrément du ministère de l'économie et des finances.

Le régime mère-fille permet d'exonérer les dividendes perçus par la mère dans le calcul de son résultat fiscal, sauf une quote-part de frais et charges de 5 % des dividendes perçus. En bénéficient les sociétés mères qui détiennent au moins 5 % du capital et des droits de vote dans leurs filiales. Pour bénéficier de ce régime, les mères doivent par ailleurs conserver les titres de leurs filles pendant au moins deux ans.

1. Une dizaine de groupe français seulement en bénéficient.

▶ VALORISER SA COMMUNICATION FINANCIÈRE

PRINCIPE CLÉ

Dans un marché où la satisfaction des actionnaires est au centre des préoccupations du management, la communication vers les investisseurs devient un élément fondamental de la stratégie. La perception d'un titre résulte, d'une part de la « catégorisation » imposée par les stratégies d'investissement des grands institutionnels, et, d'autre part de la politique de communication menée par la société.

Construire sa stratégie de communication

La communication financière est la mise en œuvre, le développement, et l'amélioration de techniques destinées à augmenter la marge de manœuvre d'une entreprise cotée sur des marchés financiers soumis à une forte croissance. Elle a pour but de capter l'intérêt des acteurs du marché au profit de l'entreprise pour assurer son développement, sa stratégie et ses résultats.

OBJECTIFS PRINCIPAUX

- Répondre aux obligations légales et réglementaires françaises et européennes.
- Informer les actionnaires et l'ensemble de la communauté financière sur les entreprises (résultats annuels et périodiques).
- Créer, développer et renforcer les liens de l'entreprise avec son environnement économique, financier et interne.

Répondre aux obligations légales

Désormais, grâce à des accès plus faciles aux marchés financiers, les entreprises peuvent trouver par diverses sources, les capitaux dont elles ont besoin pour nourrir leur croissance ou ajuster leur trésorerie. En

contrepartie, les obligations des sociétés qui font appel au marché se sont renforcées en matière d'information financière (**tableau 17.3**).

Tableau 17.3 ■ Principales obligations de la COB

Information périodique	• Publier au BALO* les projets de comptes annuels dans les quatre mois suivants la clôture, et les comptes définitifs 45 jours après l'approbation des comptes en assemblée générale ordinaire. • Faire le point sur l'activité et sur la rentabilité deux fois par an : dans les 4 mois suivants la fin du trimestre, publication d'un tableau d'activité et de résultats, ainsi qu'un rapport d'activité semestriel avec des indications sur les perspectives du second semestre. • Faire le point sur l'activité au moins une fois par trimestre : dans les 45 jours suivants la fin du trimestre, publication du chiffre d'affaires net du trimestre écoulé, détaillé par branche d'activités.
Information spécifique	• À l'occasion de certaines opérations, au moyen d'une note d'information visée par la COB (commission des opérations de bourse)
Information permanente	• Réunir les conditions d'efficience des marchés financiers, en l'occurrence la bourse, notamment en diffusant toute l'information sur les faits de nature à entraîner une incidence sur la valeur patrimoniale de l'entreprise et sur le cours de l'action

* BALO : bulletin d'annonces légales et obligatoires.

Développer un discours stratégique

Quel que soit le vecteur de communication choisi, l'investisseur attend un discours clair et structuré sur la stratégie et le positionnement de la société. On observe d'ailleurs que les échanges entre les analystes financiers et le management des entreprises s'orientent de plus en plus vers un discours stratégique, plutôt que vers des éléments chiffrés prévisionnels (**tableau 17.4**).

En tout état de cause, l'un des objectifs majeurs d'une politique de communication est d'augmenter la visibilité des investisseurs sur un titre, et par là même de diminuer le risque attaché à l'entreprise.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Porter une grande attention aux estimations données au marché.
- Gérer avec anticipation la communication si les réalisations en cours ne viennent pas confirmer les prévisions financières communiquées au marché.

Tableau 17.4 ■ Exemple de communication courante des groupes cotés

Croissance	Principal vecteur de communication des secteurs très jeunes (internet, TV numérique) et en phase de consolidation interne (restauration rapide). Indicateurs : chiffre d'affaires ou résultat d'exploitation.
Valeur de retournement	S'articule autour du concept du point mort. Indicateurs : croissance du chiffre d'affaires et réduction des coûts.
Création de valeur	Particulièrement intéressant pour les groupes : • aux activités diversifiées pour lesquels il convient de montrer que les différentes branches créent de la valeur ; • intervenants sur un marché à maturité qui doivent démontrer leur capacité de gestion Indicateurs : ROCE, EVA.

Sur les autres événements qui viennent ponctuer la vie d'une société, nous mettrons l'accent sur deux éléments :

✓ **acquisitions/cessions** : ces opérations devant s'inscrire dans le discours sur la stratégie générale de la société, le management communiquera sur leur impact financier et sur les prochaines étapes (investissement, utilisation du cash) ;

✓ **opérations de marché** : les annonces d'opérations de capital ne doivent pas créer une incertitude trop longue chez les investisseurs.

À RETENIR

La communication financière est un arbitrage fin, entre une information de qualité en direction des investisseurs et, la communication à ses concurrents d'information qui peuvent s'avérer sensibles. La diminution du risque perçu par les investisseurs permettra de mieux valoriser le titre, mais cela ne doit pas se faire au détriment de l'activité commerciale de la société

Arbitrer entre différents outils de communication

Les outils et les actions les plus usuels en matière de communication financière sont :

- ✓ **le rapport annuel** : il permet de mettre en place une politique de communication globale vis-à-vis les multiples cibles de l'entreprise
- ✓ **la note AMF** (autorité des marchés financiers) à l'occasion d'une opération financière : c'est un document réglementé qui exige l'intervention des commissaires aux comptes et l'aval de la COB
- ✓ **les présentations aux analystes** : technique par nature, elle demande une grande préparation. Il est indispensable de structurer l'argumentaire et de créer des documents d'information à l'appui du bilan et du compte de résultat.

RÈGLE D'OR

- Ne pas limiter les propos à la structure financière.
- Positionner l'entreprise dans son univers concurrentiel.
- Montrer ses avantages et donner des éléments de résultats de plus en plus tirés de la comptabilité analytique.

- ✓ la publicité financière et le communiqué financier : ce dernier doit être rédigé de façon claire et diffusé largement dans plusieurs supports. Il faut considérer que c'est un investissement, et que l'on doit s'attacher à le présenter de manière lisible, et ne pas hésiter à l'enrichir de graphiques.
- ✓ la lettre aux actionnaires : c'est l'objet de ces lettres qui sont généralement publiées de façon trimestrielle et diffusées sur demande ou lors de manifestations (assemblée générale, salon…).
- ✓ l'internet et les nouvelles formes de communication (phoning, TV) : on peut les utiliser de façon ponctuelle, ou au contraire permanente. Il faut investir en moyens et en temps pour en faire un véritable journal, sans oublier que l'information doit être contrôlée.
- ✓ les interviews dans la presse : il faut les utiliser lorsqu'on est assuré que l'actualité ne viendra pas limiter l'intérêt des propos.

INTÉRÊT

Promouvoir le discours stratégique de l'entreprise, celui qui explique les chiffres et montre les grandes lignes de la stratégie de développement.

- ✓ l'assemblée générale des actionnaires : on peut limiter la réunion à une chambre d'enregistrement ou en faire un événement. L'idéal est d'abord de jouer le jeu de l'actionnariat, puis d'enrichir par des films…
- ✓ les réunions régionales d'actionnaires et les salons : lancés à l'initiative d'hebdomadaires, comme *Investir* ou le *Journal des Finances*, ces réunions offrent l'avantage de décentraliser l'information en région et surtout de mutualiser les coûts.
- ✓ les clubs d'actionnaires : ils impliquent de déterminer exactement les prestations apportées au titre de l'adhésion au club

La communication financière doit être homogène dans les textes, mais peut être multiple dans les formes de diffusion. Ainsi, on diffusera un avis financier conformément à la loi. On motivera les actionnaires individuels par une information sur internet ou par une lettre. On contactera certains journalistes pour argumenter sa position et on réunira les analystes avec lesquels il est souhaitable d'entretenir une relation privilégiée.

Les enjeux liés aux normes IFRS

Attentes des analystes

Le retour d'expérience *a posteriori* fait ressortir les attentes des analystes financiers en matière de communication financière :

- ✓ l'explication des écarts entre normes IFRS et locales (**tableau 17.5**) :

- la publication, si possible en amont du calendrier réglementaire, du bilan d'ouverture en normes IFRS ;
- un détail des écarts ligne à ligne pour la première année ;

✓ une bonne qualité des résultats intermédiaires des données publiées ;

✓ une maîtrise des délais de production des états financiers.

Tableau 17.5 ■ Normes ayant un impact majeur sur la communication

IAS 18 : produits des activités ordinaires	Mettre en avant l'absence d'impact de diminution du chiffre d'affaires sur la marge et sur la valeur intrinsèque de l'entreprise.
IAS 36 : dépréciation d'actifs	Expliquer et justifier les choix dans les méthodes de découpage de l'activité, de prévision et d'actualisation des *cash flows*.
IAS 19 : avantages du personnel	Justifier l'intérêt économique pour la marche globale de l'entreprise de l'existence d'un régime pour fidéliser une catégorie de personnel.
IAS 32 et 39 : instruments financiers	Synthétiser les impacts les plus significatifs sur le bilan, le compte de résultat, les ratios clés (endettement, rentabilité).
IFRS 3 : regroupement d'entreprises	Communiquer sur les dépréciations, leurs contextes et leurs justifications.
IAS 40 : immeubles de placement	Distinguer dans les commentaires sur le compte de résultat, la part des éléments sources de flux de trésorerie de ceux qui ne le sont pas. Présenter la politique de distribution en terme de « dividende/cash-flow global », plus représentatif de la richesse créée que le « dividende/résultat ».
IAS 1 : présentation des états financiers	Communiquer sur la valeur économique à un moment donné et sur la capacité à dégager des cash-*flows* dans le futur.
IAS 7 : tableau des flux de trésorerie	Apporter des informations utiles pour expliquer la formation des flux, et estimer les flux futurs.

Préconisations par support de communication

Le rapport annuel demeure le support de base de l'information financière, bien qu'il soit insuffisant après quelques mois pour anticiper l'évolution de la valeur de l'entreprise et qu'il soit de moins en

moins accessibles à un large public. Il s'agit alors pour l'entreprise d'utiliser au mieux les outils dont elle dispose pour s'adapter aux attentes de ses cibles et à leur niveau de connaissance des normes IFRS (**tableau 17.6**).

Tableau 17.6 ■ Les supports de communication

Le rapport annuel	Accorder une place spécifique aux principales options exercées, en explicitant les éléments essentiels de la stratégie par le biais de la lecture de soldes ou de ratios financiers. Commenter l'application des quelques normes qui impactent fortement le bilan, le compte de résultat ou le *cash flow*.
Le communiqué financier	Accorder plus de place que par le passé aux informations liées au bilan et au *cash flow*.
La lettre aux actionnaires	Lors du passage aux IFRS, informer sur le calendrier de passage et les principales options retenues. Inclure un lexique des postes du bilan, du compte de résultat, du tableau de flux et des indicateurs clés affectés par les normes.
Les réunions d'information	Expliquer les impacts majeurs sur les comptes, les choix de présentation de l'information sectorielle, tout élément permettant aux analystes d'adapter leur modèle aux nouvelles normes.
Le site internet	Créer un espace spécifique sur l'impact des normes IFRS : enjeux, déroulement, impact, agenda de publication

Ses choix étant faits, l'entreprise s'en tiendra à une politique de communication régulière, en évitant les effets d'annonce susceptibles de créer la confusion sur les marchés, et en prenant soin d'étalonner ses propres pratiques avec celle d'autres émetteurs.

Bibliographie

De Oliveira L. et Pham D., *La Consolidation des comptes : nouvelles réglementations et pratiques*, Ellipses, 2002.

Dufils P., *Comptes consolidés 2005 : règles françaises*, Francis Lefèvre, 2005.

Guimard A., *La Communication financière,* Economica, 2001.

Leger J.-Y., *Bâtir et mettre en œuvre une communication financière*, Dunod, 2003.

White A., *La Consolidation directe : principes de base*, De Boeck, 2003.

Normes IAS/IFRS, que faut-il faire ? Comment s'y prendre ?, Éditions d'Organisation, « DFCG », 2005.

Chapitre 18

Être à l'écoute

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quels sont les leviers de l'écoute active ?
- Comment poser des questions ?
- Comment pratiquer la reformulation ?
- Quels sont les profils de communicants ?
- Comment adapter sa communication à son interlocuteur ?
- Comment soigner sa communication ?

▶ RENFORCER SES QUALITÉS D'ÉCOUTE ET D'ADAPTATION

PRINCIPE CLÉ

La fonction finance travaille pour des clients internes ou externes. Ses collaborateurs doivent anticiper et répondre à leurs besoins, ce qui implique écoute, adaptabilité et réactivité.

Le fait, l'action d'écouter est l'un des leviers essentiels de l'efficacité de la communication. Quelle différenciation faire entre « entendre » et « écouter » ?

EXEMPLE

Dans une voiture, on écoute la radio. On entend comme un fond sonore mais on est souvent préoccupé par d'autres choses. Que survienne une information qui retient notre attention, et l'on passe d'une situation d'entente à celle d'écoute.

L'**écoute active**, c'est savoir faire attention à ce que l'autre dit, fait ou montre. C'est aussi accepter que l'autre s'exprime, donc savoir se taire. C'est comprendre la vérité de l'autre et sa logique. C'est enfin donner à l'autre, et aux autres, le désir et les moyens de le dire ; c'est observer l'autre pour mieux l'apprendre.

ATTENTION

Ici, comprendre ne signifie pas accepter de se rendre à la vérité de l'autre ou à sa logique. Mais c'est accepter qu'il puisse avoir une autre logique ou une autre vérité que la vôtre.

C'est aussi aller chercher chez l'autre ce que l'autre ne veut pas dire. On dit souvent « qui ne dit mot consent ». Ici cela n'est pas toujours vrai. Dans un groupe, le silencieux qui ne dit rien n'est pas forcément d'accord. Généralement, dès la fin de la réunion, il s'exprimera mais de manière personnelle souvent négative sinon oppositionnelle.

Adopter une attitude d'écoute active

Lorsque vous posez une question, l'autre doit la comprendre, chercher la réponse, trouver la meilleure façon de formuler la réponse et enfin répondre. L'interlocuteur a donc besoin d'un délai de réflexion. Sachez le lui accorder par un silence et attendez la fin de sa réponse pour continuer et ainsi dialoguer sans lui couper la parole.

Montrez-lui que vous l'écoutez en :

- ✓ **pratiquant l'écho** : faire préciser les mots vagues ou connotés (beaucoup, important, souvent, quelquefois, difficile, problème…) ;
- ✓ **prenant des notes** ;
- ✓ **sachant dire** quand vous comprenez et quand vous ne comprenez pas.

Développez votre empathie en vous centrant sur l'autre et non sur vous. Vous adopterez une attitude générale d'ouverture et de compréhension, communiquez avec le regard afin de garder le contact visuel. Abandonnez vos propres préoccupations, vos centres d'intérêts, vos projets.

Poser des questions variées et pertinentes

L'art de poser des questions est un savoir-faire primordial en communication. À moins d'être adepte des méthodes divinatoires, c'est le plus sûr moyen d'obtenir des informations, de les vérifier, et de les approfondir. Il est vrai que lorsqu'on prend le risque de poser des questions, on prend aussi le risque d'obtenir des réponses plus ou moins fiables selon les circonstances et les individus.

En principe, la question ouverte apportera une réponse plus floue, plus imprécise et donc plus sujette à caution, que celle apportée à une question fermée. Si votre question est simple et ne nécessite pas la recherche d'une information non connue, la réponse sera souvent immédiate et devrait vous satisfaire. En revanche, si votre question est complexe ou compliquée, vous vous en doutez, la réponse sera à la mesure de la question !

En outre, il y a également des questions qui sont plus ou moins opportunes de poser à tel ou tel moment, à tel ou tel interlocuteur,

dans telle ou telle situation, sous telle ou telle forme, dans tel ou tel ordre (**tableau 18.1**).

Tableau 18.1 ■ Les différentes formes de questions

Questions	Objectifs	Exemples
Ouverte	Favoriser l'expression d'idées, d'avis sur un sujet.	Comment se passe actuellement le lancement de notre nouveau produit ?
Fermée	Créer une alternative ou demander une information précise, un engagement.	Avez-vous prévu un plan d'actions pour… ? Quels sont les résultats de ce mois ?
Orientée	Donner des éléments de la réponse souhaitée dans la question.	Ne croyez-vous pas qu'il faudrait renouveler notre flotte de camions ?
En retour	Renvoyer la question à l'interlocuteur.	Pourrons-nous répondre à la demande de la clientèle ? Je me pose la même question, quel serait votre avis sur ce sujet ?
En relais	Diriger une question vers un autre interlocuteur, au sein d'un groupe.	Quel délai d'ouverture avons-nous prévu pour le nouveau magasin ? Je le saurai, dès que j'aurai l'avis d'Untel. Pour l'ouverture du nouveau magasin, Untel, quel délai avons-nous prévu ?

Prendre le temps de reformuler

Il s'agit de résumer ce que l'interlocuteur a dit avec d'autres mots ou avec ses mots clés : « donc, si je comprends bien, autrement dit, en résumé, donc ce que vous souhaitez, vous voulez donc dire… ». Ces techniques permettent de faire parler sans poser de question, montrer que vous écoutez, valorisez et sécurisez. Elles permettent également de contrôler votre propre compréhension et d'adapter votre manière de communiquer. Il existe quatre types de reformulation (**tableau 18.2**).

INTÉRÊT DE PRATIQUER LA REFORMULATION

- S'assurer que l'on a bien compris la question de son interlocuteur.
- Inciter son interlocuteur à préciser, à développer ou à clarifier tel ou tel argument.
- Fragmenter un propos un peu long, en proposant une synthèse.
- Manifester son intérêt et stimuler sa propre écoute.

Tableau 18.2 ■ Les différents types de reformulation

	Consiste à	Exemple
La reformulation en écho	Répéter simplement un mot ou une phrase de l'interlocuteur.	• Nous devons réussir ce changement. • Ce changement ?
La reformulation en reflet	Exprimer en d'autres termes ce qu'a dit l'interlocuteur.	• Nous devons réussir ce changement. • Ces nouveaux objectifs vous sont imposés et représentent pour votre équipe un virage décisif.
La reformulation en résumé	Restituer l'essentiel du point de vue exprimé.	• Nous devons réussir ce changement. • En résumé, vous m'avez dit que…
La reformulation de clarification	Formuler la signification perçue dans les propos de l'interlocuteur.	• Nous devons réussir ce changement. • Si je vous ai bien compris, vous n'avez pas d'alternative

Cette technique, à condition de ne pas en abuser, est évidemment un excellent moyen de gagner un temps précieux afin de réfléchir ou de préparer sa réponse. Mais c'est surtout une manière d'agir qui évite toute forme d'incompréhension entre les parties, voire toute tentative d'interprétation. Traduite en langage psychanalytique, cela revient à la synthèse suivante : J'exprime ce que j'ai perçu des sentiments et des idées de l'autre. Je lui renvoie une image sans ajouter ni retrancher quoi que ce soit aux idées principales exprimées. Mon interlocuteur sent que je l'écoute. Il perçoit que je suis prêt à le comprendre. Je l'incite à parler davantage, à chercher lui-même ses propres solutions.

Se synchroniser avec son interlocuteur

Se synchroniser permet d'établir et de maintenir une communication avec son interlocuteur. Nous devons le rencontrer dans son cadre de référence, afin de rendre l'échange fluide et efficace. La synchronisation passe par :

- ✓ **reflétez les caractéristiques essentielles de la voix** de votre interlocuteur (rythme, volume, ton, débit). N'oubliez pas qu'une personne qui parle lentement (ou rapidement) a l'impression de parler à vitesse normale ;
- ✓ **reproduisez la posture** de votre interlocuteur et mettez-vous en accord avec son état d'esprit. S'il est décontracté, soyez-le aussi, s'il est sérieux, soyez sérieux ;
- ✓ tout en conservant votre propre style vestimentaire, **adaptez votre « look »** aux circonstances et au milieu ambiant.

▶ ADAPTER SON STYLE D'ÉCOUTE À SON INTERLOCUTEUR

PRINCIPE CLÉ

Avant de tenter de faire passer vos idées en force ou même en douceur, commencez par répondre d'abord aux préoccupations de votre interlocuteur. Celui-ci accueillera d'autant mieux vos propos que vous aurez été sensible à ce qui le motive et le sensibilise.

Répondre à ses préoccupations

À défaut de faire partie de son cercle rapproché et donc d'avoir l'opportunité de connaître ses plus infimes réactions, vous devez prendre le temps de « jauger » votre interlocuteur au moins à travers l'analyse de ses préoccupations. Pour plus de commodités, on distinguera quatre pôles possibles de préoccupations qui déterminent quatre styles d'attitude[1] (**tableau 18.3**).

1. Démarche similaire à celle de la PNL (programmation neurolinguistique) qui retient des tris primaires : les activités, les personnes, les informations et les lieux.

Tableau 18.3 ■ Les typologies des préoccupations

Ils sont tournés vers les :	Ils parlent de	Ils apparaissent
Actions *Quoi :* la réussite, les tâches à accomplir, la progression, la résolution des problèmes.	Résultats, objectifs, efficacité, performance, progrès, défis, productivité, responsabilité, changement, décision…	Pragmatiques, directs, décidés, impatients, rapides, énergiques.
Méthodes *Comment :* l'organisation, la structuration, les stratégies, les tactiques, les faits.	Faits, procédés, essais, analyse, planification, détails, contrôles, organisation, observation, mise à l'épreuve…	Systématiques, logiques, concrets, verbeux, peu émotifs, patients, prudents.
Hommes *Qui :* les problèmes de société, les interactions, le travail en équipe, la communication.	Gens, besoins, motivations, équipe, communication, prise de conscience, épanouissement, valeurs, relations…	Spontanés, subjectifs, compréhensifs, émotifs, chaleureux, perspicaces, sensibles.
Idées *Pourquoi :* les concepts, les théories, les échanges d'idées, l'innovation, la créativité, les nouveautés.	Concepts, innovation, créativité, possibilités, nouveaux moyens, nouvelles méthodes, problèmes, améliorations, perspectives…	Imaginatifs, irréalistes, charismatiques, difficiles à comprendre, créatifs, provocateurs.

Lorsque vous vous adressez à une personne tournée vers l'action, commencez plutôt par la conclusion en annonçant les résultats, puis présentez votre meilleure recommandation avec seulement une ou deux solutions de rechange. Il sera fondamental de souligner le caractère pratique des idées émises. Les échanges verbaux seront brefs, appuyés par des visuels.

Avec une personne qui s'intéresse aux méthodes, il suffira d'être factuel, de présenter ses recommandations par catégories, et de prévoir plusieurs options en indiquant à chaque fois les avantages et les inconvénients. L'exposé commencera par situer le cadre général, et ensuite présentera la situation actuelle, pour enfin conclure avec les résultats attendus. Il est inenvisageable de bousculer une personne de ce type.

Si la personne est tournée vers les « hommes », prenez le temps de tenir des propos préliminaires avant de démarrer. L'exposé soulignera les liens entre la proposition et les personnes intéressées, en montrant les résultats atteints dans le passé. Il sera important de conforter sa démonstration en s'appuyant sur l'avis de personnes respectées.

Lorsqu'une personne s'intéresse aux idées, il vaudra mieux commencer par mettre en avant les *idées forces* de la proposition recommandée, en les liant à un concept plus large, unique et porteur d'avenir. Les développements qui s'ensuivront devraient amener progressivement votre interlocuteur à s'intéresser aux détails. Prévoyez du temps pour la discussion et ne vous impatientez pas en cas de digression.

Susciter son écoute

Il existe **cinq niveaux d'écoute**. On peut ne pas écouter du tout, faire semblant d'écouter en acquiesçant de temps en temps, procéder par écoute sélective, et ne retenir que certains passages, ou écouter attentivement, mais ne prêter attention qu'aux mots. L'écoute par empathie consiste à s'identifier à son interlocuteur pour le comprendre.

> **CONSEIL**
>
> Tenir compte de la capacité d'écoute de votre interlocuteur doit vous conduire à adapter votre discours en fonction de celle-ci.

- ✓ **À celui qui n'écoute pas ou peu**, il est totalement inutile de tenir un discours fleuve qui aura pour don uniquement de l'agacer sinon de l'endormir… Soyez alors incisif, utilisez des phrases courtes et percutantes, des formules chics et chocs. Reposez-vous sur deux ou trois chiffres clés, que vous répéterez. S'il vous interrompt constamment par des questions quelquefois digressives, ne vous laissez surtout pas déstabiliser, répondez si possible du tac au tac. Jouez de la « jurisprudence » des projets. *Ce qui a déjà fonctionné, fonctionnera encore*… Remettez-lui une note encore plus synthétique que le dossier qu'il a déjà en sa possession.
- ✓ **À celui qui porte une écoute attentive à vos propos**, qui prend souvent des notes, il faut se préparer à une batterie de questions

parfois insidieuses et pertinentes. Mais il vous laissera le temps de répondre, et éventuellement de consulter vos notes. Son exigence est à la mesure de son écoute, totale. Il a le sens de l'analyse et du détail. Il veut des réponses claires à ses questions. Pour autant, ne croyez pas que vous avez tout votre temps. Ce genre de personne est tout à fait capable de vous arrêter au milieu d'une phrase en arguant que le temps qui vous était imparti est largement dépassé…

Définir les règles du jeu

Même si on doit se résoudre à voir le monde *selon lui* pour comprendre son mode de pensée, on ne devra pas se sentir obligé pour autant d'être systématiquement d'accord avec son contradicteur. Simplement il faut admettre qu'il y a des règles du jeu et que pour le moment c'est lui le maître du jeu ! L'important c'est de bien connaître ces règles. Le cadre étant fixé, il vous laissera probablement évoluer à l'intérieur de ce cadre aussi étroit soit-il ! Alors, recueillez des données exactes à partir desquelles vous pouvez progresser, afin de communiquer avec la nature profonde de votre interlocuteur.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Personne ne vous en voudra de dire : « Pourrions-nous encore discuter de tout cela ? J'aimerais être sûr de comprendre vos préoccupations dans cette affaire. Nous pourrons ensuite discuter du projet lui-même ».

Faire préciser son interlocuteur

Lorsque certains points du discours sont confus ou peu clairs, demandez des précisions (sans couper la parole) toujours en utilisant le JE. Par exemple : « Je ne comprends pas très bien ce que vous entendez par… ». Et non : « Pourriez-vous m'expliquer la notion de… ? » ou « Tout ça n'est pas très clair ! ». Il faut éviter les attitudes et les réponses déviantes ou inductrices (**tableau 18.4**).

Tableau 18.4 ■ Les six attitudes déviantes dans l'écoute

Attitude d'évaluation	Jugement positif ou négatif sur ce que vient d'exprimer l'émetteur.
Attitude de soutien	Dédramatisation, encouragement, sécurisation, consolation par rapport à ce que vient d'exprimer l'émetteur. Proposition pour apporter une aide matérielle, psychologique, etc.
Attitude d'interprétation	Explication de ce qui est exprimé. Diagnostic, hypothèses sur ce qui vient d'être dit. Formulation de causes.
Attitude de solution	Conseil, suggestion, proposition d'une solution au problème qui nous est exprimé. Incitation pour conduire l'autre à l'action.
Attitude de retrait ou de fuite	Plusieurs manifestations : • silence complet, durable et parfois gêné de l'écoutant ; • expression par l'écoutant de ses propres problèmes (changement de sujet de conversation).

▶ AMÉLIORER SA COMMUNICATION PERSONNELLE

PRINCIPE CLÉ

- Des qualités de communication sont nécessaires pour rendre compte de l'activité.
- Les présentations de résultats et autres rencontres avec les journalistes, les analystes et les investisseurs sont cruciales.

Vous pouvez avoir le meilleur dossier, le meilleur projet, une réputation de gagnant, si vous ne soignez pas votre communication, vous prenez le risque de réduire tout votre travail à néant (**tableau 18.5**). Il ne suffit pas de savoir convaincre, il faut encore créer une relation de confiance pour que votre interlocuteur adhère à votre projet. N'oubliez pas à qui vous vous adressez. Ayez toujours à l'esprit que l'autre a tous les droits, y compris celui d'être injuste.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- La préparation participe pour 80 % au succès.
- N'hésitez pas à vous entraîner de manière concrète devant un auditoire de composition, à l'aide d'une caméra, ou faute de mieux devant une glace.

Tableau 18.5 ■ Quinze pistes pour améliorer votre communication

1. **Privilégiez une attitude sûre et décidée.**
2. **Regardez vos interlocuteurs dans les yeux :** le regard est un des moyens les plus puissants pour établir une relation et abolir les signes extérieurs de la hiérarchie.
3. **Trouvez la bonne distance physique** pour communiquer.
4. **Variez les intonations de votre voix** en fonction des sentiments à communiquer : le silence met un mot, une phrase, en relief, remplace une transition, donne à l'auditoire le temps d'enregistrer vos informations.
5. **Respirez amplement** pour vous décontracter.
6. **Repérez les comportements « non verbaux »* de vos interlocuteurs :** la communication ne se fait pas qu'avec des mots, tout votre corps fait passer des messages.
7. **Dédramatisez les choses** lorsque votre interlocuteur manifeste de la tension : montrez-vous chaleureux, sachez sourire, créer une complicité, émouvoir, surprendre…
8. **Parlez avec les gens, plutôt qu'aux gens :** partir de ce qui est connu de l'interlocuteur pour aller vers l'inconnu… Utilisez un discours évocateur en prenant des exemples, en recourant aux images, aux analogies.
9. **Respectez la « règle de trois » de la communication :** *je dis ce que je vais dire, je le dis, je dis que je l'ai dit.*
10. **Accordez le non verbal avec votre message :** la communication s'opère à deux niveaux : les mots prononcés et le ressenti des mots.
11. **Identifiez clairement le but de votre intervention** en s'appuyant sur les quatre pôles (interlocuteur, sujet, circonstance, moi), et dite l'essentiel avec le moins de mots possibles.
12. **Parlez distinctement et articulez** suffisamment fort pour que tout le monde vous entende et comprenne.
13. **Évitez les vocalises parasites** (« euh », « ben », « n'est-ce pas »).
14. **Donnez à visualiser de façon positive** le déroulement de votre prise de parole en affichant un visage serein et détendu.
15. **Ne parlez pas pour ne rien dire,** on risquerait de vous répondre de la même manière.

* Programmation neurolinguistique : les Américains ont montré que dans un discours fait pour persuader, le verbal (mots utilisés) compte pour 7 %, le tonal de la voix (volume, tempo, rythme, timbre de voix) pour 38 %, enfin la psychologie et la gestuelle pour 55 %, soit 93 % pour le non-verbal.

☒

Au moment de parler, oubliez les conseils et ne jouez qu'un seul personnage : le vôtre.

Bibliographie

BURG P. et JARDILLIER P., *Psychologie et management.*, PUF, 2005.

CHALVIN D., *Optimisez vos relations aux autres*, ESF, 2004 ; *Apprenez à mieux vous connaître*, ESF, 2005.

KAHLER T., *Communiquer, motiver, manager en personne*, InterÉditions, 2003.

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Chapitre 19

Argumenter et négocier

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quels arguments mettre en avant lors d'une négociation ?
- Comment présenter son argumentation de façon convaincante ?
- Comment établir un rapport de force favorable ?
- Quelle stratégie adopter ?
- Quelles sont les différentes phases d'une négociation ?
- Comment utiliser sa marge de manœuvre ?

▶ CONVAINCRE ET INFLUENCER

PRINCIPE CLÉ

La fonction finance a un rôle de négociation qui s'exprime face à toutes les parties prenantes de l'entreprise : les actionnaires, les autorités du marché financier, les banquiers, les clients, les fournisseurs, les commissaires aux comptes, et les salariés – notamment dans un rôle d'allocation de ressources.

Pour convaincre votre interlocuteur, vous devez d'abord gagner son estime en commençant par l'écouter. C'est parce qu'il se sent écouté et compris que l'autre peut, à son tour, vous écouter et vous comprendre.

☛ Chapitre 18

Décider de réaliser des économies n'est qu'un volet de la stratégie. C'est effectivement le devoir du directeur financier ou du contrôleur de gestion de tirer la sonnette d'alarme quand il faut faire des efforts supplémentaires en matière d'économies, mais ce n'est pas lui qui les réalise. Il faut qu'il arrive à convaincre non seulement son président et son directeur général, mais surtout les managers.

Développer une argumentation

L'argument est l'un des éléments de la persuasion. Il influence les autres au point de leur faire partager nos opinions, adopter nos solutions. Il existe plusieurs types d'arguments (**tableau 19.1**). Certains s'adressent à notre intelligence, à notre logique, d'autres à nos émotions ou encore à nos valeurs.

L'ordre des arguments a aussi son importance. On est toujours plus attentif au début et à la fin d'une discussion. Vous avez donc intérêt à commencer et à conclure par des arguments forts. Si vous n'avez que trois arguments à présenter, hiérarchisez-les : commencez par un argument assez fort, continuez par le plus faible, et concluez par le plus fort. Si vous n'avez que deux arguments, commencez toujours par le plus faible, et concluez par le plus fort.

Si l'interlocuteur vous est acquis, l'argumentation *a priori* est plus simple : exposer votre idée, puis déroulez vos preuves. En revanche,

Tableau 19.1 ■ Les différents types d'arguments

Argumenter par l'explication	Définir : la définition permet de répondre au besoin de comprendre de votre interlocuteur. Comparer : cela revient à montrer que ce critère, ce résultat, cette opinion sont meilleurs et supérieurs à d'autres qui leur sont comparables. Décrire et narrer : en racontant une anecdote, en décrivant une performance, en narrant une expérience passée, on transporte plus que des faits. Faire des analogies : on recherche des ressemblances dans un même domaine ou dans un domaine différent de celui que l'on veut prouver pour simplifier et fixer les idées.
Recourir aux faits	Témoignages, expériences, observations, chiffres, enquêtes, interview… donnent du poids et de l'objectivité à vos arguments. Mais attention, car l'interprétation des chiffres est souvent matière à débat…
Argumenter par le raisonnement	L'induction : on généralise à partir d'exemples, ceux-ci doivent être nombreux, typiques de la situation, et les conclusions doivent être tirées avec mesure. La déduction : on part du général pour aller au particulier, c'est la démarche inverse de la précédente. Le lien causal : on argumente sur la vérité des raisons qui explique l'existence d'un fait ou d'une idée. C'est le domaine des « parce que ». C'est le lien de « cause à effet ».
Argumenter par les valeurs	On justifie ses opinions en mettant en avant ses valeurs. L'argumentation s'exerce à travers l'énoncé des hiérarchies, de normes, de principes, d'idées reçues, de « petites phrases », de proverbes ou de maximes. Mais attention à ne pas bloquer le débat en assénant vos valeurs plutôt qu'en expliquant !
Argumenter par la contrainte	Argumenter par le recours à une autorité compétente et reconnue dans le domaine traité : c'est le recours au prestige, au statut, à l'infaillibilité. Argumenter par l'alternative : on présente diverses possibilités, puis on élimine toutes, sauf celle dont on souhaite l'adoption. Argumenter par l'hypothèse : on utilise ici une supposition purement conjoncturelle (si, alors…). Il s'agit d'une fiction qui sert à barrer, interdire, menacer, rejeter ou bien encore stimuler ou entraîner.

si l'idée que vous développez est trop originale ou ne sied pas à votre interlocuteur, qui y est opposé par principe, l'argumentation *a posteriori* est plus intéressante. Une accumulation de preuves (exemple pris chez la concurrence, dans des pays étrangers…)

assoira votre idée, qui ne sera en fait exposée qu'à la fin. En revanche, si votre objectif a des points faibles, des zones de risques, inutile de chercher à les occulter, ils ne manqueraient pas d'apparaître avec d'autant plus de force. Minimisez-les plutôt en devançant les objections (**tableau 19.2**).

Tableau 19.2 ■ Dix conseils pour réussir son argumentation

1. **Choisissez le bon moment** : assurez-vous que votre auditoire est à l'écoute avant de démarrer votre exposé.
2. **Personnalisez tout de suite votre argumentation** : dès les premiers mots, il faut accrocher votre auditoire. Énoncez-lui en quoi le sujet traité est important ou fondamental pour l'avenir.
3. **Choisissez quelques arguments clés** : ne cherchez pas à dire le maximum de choses dans un minimum de temps, mais privilégiez la qualité à la quantité. *Trop d'arguments tuent l'argumentation.*
4. **Exprimez vos idées calmement une à une** : soignez tout particulièrement les points de départ et la conclusion de chaque argumentation, afin qu'elle soit limpide et bien comprise avant de passer au point suivant.
5. **N'hésitez pas à réitérer un argument qui plaît** *: pour se faire comprendre une fois, il faut parfois répéter deux fois la même chose…*
6. **Exprimez-vous dans le langage de l'autre** : les gens s'intéressent à ce qui leur est familier. Faites référence à des noms, des lieux, des événements connus de l'auditoire. Ceci suppose bien entendu d'avoir identifié préalablement quelles sont les motivations de vos interlocuteurs.
7. **Tenez compte de ce qui peut freiner les échanges** : attention aux expressions qui vous desservent, affaiblissent la communication, minent vos idées : *ne voulez-vous pas, je crois que, peut-être que, vous verrez que, si vous preniez, il n'y a aucun danger…*
8. **Tenez compte de ce qui accélère ou amplifie les échanges** : être positif, exprimer une certitude, parler au présent, parler en son nom propre en utilisant le « je ».
9. **Utilisez des visuels qui appuieront votre thèse :** tableaux chiffrés présentés sur des transparents. Laissez à l'assistance le temps d'en prendre connaissance avant de commencer à les commenter.
10. **Transmettez votre enthousiasme** : lors d'un exposé enlevé, l'orateur fournit une impulsion à laquelle les auditeurs doivent être sensibles. Éprouvez donc un intérêt véritable pour votre sujet, et votre enthousiasme aura de plus grandes chances d'être communicatif et contagieux.

Préparer sa réfutation

Une objection est un argument que l'on opposera à votre idée, à vos affirmations, à vos chiffres, à votre opinion… Toute réfutation à souvent un caractère plutôt improvisé, donc moins élaboré que ne le sera jamais votre propre argumentation. Voilà un avantage en votre faveur qu'il faut transformer en arme absolue sinon décisive.

La réfutation exige de votre part une écoute absolue et vous oblige à mobiliser très vite vos idées. Pour vous permettre de gagner un temps précieux en la circonstance, il faut allumer tout de suite un contre-feu. *La meilleure défense, c'est l'attaque*. C'est la technique bien connue de la contre question. En l'espèce, il s'agira de répondre à une question par une autre question. Cette astuce technique vous évitera de chercher vos mots et surtout temporise votre réponse. La contre question oblige votre interlocuteur à préciser sa pensée (qu'entendez-vous par là ? de combien ? que voulez-vous dire ?). Dans le cas d'un développement imprécis, votre question aura amené l'interlocuteur à justifier son but.

Pour préparer sa réfutation, il est recommandé de :

- ✓ écouter attentivement tout en prenant des notes ;
- ✓ identifier la nature de l'objection : porte-t-elle sur le fond ou la forme ? Est-elle rationnelle (technique, économique) ou subjective (systématique, affective) ?
- ✓ repérer les arguments fallacieux, hors contexte ou hors propos, c'est-à-dire les arguments destinés à tromper, ou à égarer l'ensemble des autres participants à la réunion. Il peut s'agir d'une attaque personnelle (remise en question de la personne et non de sa compétence), de chiffres erronés, d'une imposture, d'une incohérence (incompatibilité entre deux arguments), d'une affirmation non justifiée ;
- ✓ reformuler brièvement la thèse du contradicteur.

Face aux objections, vous pouvez adopter deux styles de défense : active ou passive (**tableau 19.3**). Face à un argument agressif, on évoluera entre la soumission (bon, d'accord…) et la rébellion (absolument pas…). La voie la plus sûre est l'affirmation de soi pour marquer son territoire en toute intégrité, prendre ses distances afin de préserver la relation future avec votre contradicteur. Vous pouvez

légitimer pour désamorcer (je comprends bien que vous…), exposer ce qui s'est passé, exprimer ce que vous ressentez, proposer des options à l'interlocuteur (voilà ce que je vous propose.).

Tableau 19.3 ■ Les deux styles de défense

La défense active	La défense passive	À éviter
Réfutation frontale ou directe en bloc : *« non car vos chiffres sont faux. »*	Non réponse : Se contenter de développer de nouveaux arguments pour conforter sa position	Attaquer la personne et non l'objection : *« vous n'y connaissez rien… » « Vous n'avez pas toujours dit cela… »*
Réfutation frontale ou directe, partielle *« ce pourrait être acceptable, mais… vos données sont incomplètes… ceci n'est valable qu'à très court terme… »*	Édredon : *« vous voyez cela comme cela…, c'est votre point de vue… »*	Moraliser : *« il faut., on ne devrait pas…, il n'est pas juste de… »*
Acquiescement partiel : *« vous avez raison d'un certain point de vue, mais… »*	Disque rayé : *« je n'aborderai pas ce point, je ne m'engagerai pas sur ce terrain-là »*	Surenchérir : *« bien sûr que j'ai tort, j'ai toujours tort, et vous avez toujours raison… »*
Contre-proposition : *« envisageons plutôt…, je vous propose de… »*	Recadrage : *« c'est une autre question, un autre débat… »*	Répondre à côté : *« je ne réponds pas à la question mais voici ma réponse… »*
	Compromis : *« sur ce point, je vous l'accorde…, je veux bien admettre que… »*	Travestir ses arguments en menace ! *« je ne vous conseille pas… »*

▶ ÉTABLIR DES STRATÉGIES GAGNANTES

Analyser les rapports de pouvoir

Le pouvoir n'est pas un attribut, mais une relation déséquilibrée, réciproque, non transitive, fluctuante. Le pouvoir est le contrôle

d'une zone d'incertitude pour l'autre. Chaque acteur essaie de se rendre indispensable, de maintenir et de préserver son domaine d'expertise. Le pouvoir fluctue en fonction des situations et des priorités de l'organisation confrontée avec des contraintes fortes.

PRINCIPE CLÉ

Toute négociation doit tenir compte des équilibres d'influence, des intérêts, des affinités, de l'évolution des relations.

Les différentes sources de pouvoir :

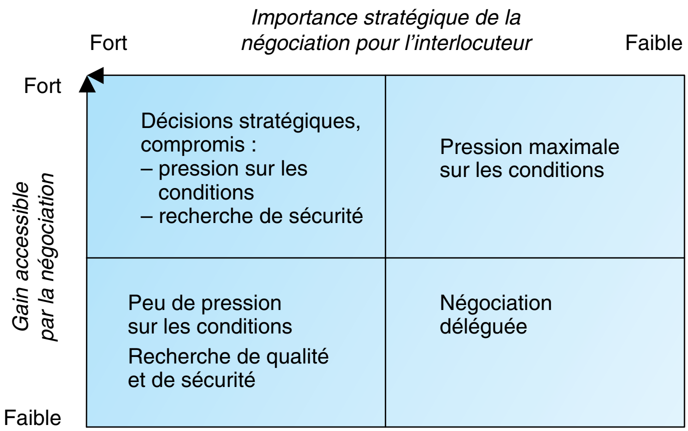
- ✓ l'expert : celui dont on a besoin parce qu'il détient un savoir ou un savoir-faire important pour contrôler une incertitude cruciale pour l'entreprise ;
- ✓ le marginal sécant ou l'expert en environnement : il se situe à la périphérie de deux environnements dans l'espace où se recoupent ces deux univers (le trésorier qui appartient à l'univers de l'entreprise et à celui des banquiers) ;
- ✓ l'aiguilleur : son pouvoir vient de sa capacité à influencer tous les comportements par le traitement qu'il fait de l'information, par les réseaux qu'il utilise, par la nature des informations qu'il donne (assistante de direction) ;
- ✓ le chef : il a le pouvoir de créer, de modifier la loi et de la faire appliquer.

Chacun d'entre nous à tendance à ne pas chercher les acteurs de notre négociation là où ils sont, mais à ne s'intéresser qu'à ceux qui s'imposent. La stratégie mise en place consiste autant à modifier les acteurs du jeu qu'à modifier le jeu des acteurs. Par exemple, je vais voir un expert informaticien qui lui-même va pouvoir obtenir un budget supplémentaire auprès de son responsable. De ce fait, mon projet va être à mon initiative poussé par d'autres que moi.

Les vrais pouvoirs d'un interlocuteur dans une négociation dépendent en fait de :

- ✓ son pouvoir intrinsèque provenant de sa position, de sa capacité de décision, de la pertinence de l'information à sa disposition, de son degré l'influence, de sa maîtrise du temps, ou de son pouvoir de sanction ;
- ✓ son vouloir ou propension à exercer ce pouvoir (**figure 19.1**) ;

Figure 19.1 ■ Propension à exercer le pouvoir



✓ son savoir-faire ou sa capacité personnelle à optimiser l'efficacité du pouvoir : soit l'interlocuteur maîtrise les techniques de négociation, soit il a une forte crédibilité, soit il a une bonne capacité de persuasion, soit il a une bonne capacité à prendre des risques.

RÈGLES À RESPECTER POUR ÉTABLIR UN RAPPORT DE FORCES FAVORABLE

- Le pouvoir qui compte le plus n'est pas le pouvoir réel, mais le pouvoir perçu.
- Anticiper les ressources et les contraintes de l'autre, sachant que chaque contrainte de l'interlocuteur renforce votre pouvoir.

Choisir une stratégie

Une stratégie compétitive est basée sur une opposition des intérêts. Elle s'applique plus particulièrement lorsque vous avez un niveau de confiance faible ou que les enjeux de la négociation sont unique-

ment à court terme. L'accord qui en résultera sera fragile ; les futures négociations seront plus difficiles.

Une stratégie coopérative consiste à négocier avec des intérêts communs. Elle s'impose lorsque vous souhaitez établir ou maintenir une relation et une coopération satisfaisante avec votre interlocuteur à moyen ou long terme. Cela débouchera sur un accord fiable ; les futures négociations seront plus faciles.

Pour choisir la stratégie adaptée, il convient de tenir compte de deux variables caractéristiques de la situation afin d'adapter sa stratégie à la situation de négociation : pouvoir et confiance (**tableau 19.4**).

Tableau 19.4 ■ Les six alternatives stratégiques

Mon pouvoir	Notre confiance	Objectif du négociateur	Stratégie
	Coopération		
Fort	Élevée : recherche d'une bonne solution	Faire des concessions	Ouverture
Équilibre	Élevée : coopérer à long terme	Échanger des concessions	Gain-Gain
Faible	Élevée : créer une bonne relation	Demander des concessions	Demande
	Compétitivité		
Fort	Faible : enjeux à court terme	Maîtriser les gains	Passage en force
Équilibre	Faible : intérêt immédiat	Défendre sa position	Défensive
Faible	Faible : enjeux court terme	Minimiser les pertes potentielles	Marchandage

En fonction des réponses que vous apporterez aux questions précédentes, la stratégie adaptée sera une des six suivantes :

- ✓ **stratégie d'ouverture** : vous avez plus de pouvoir que votre interlocuteur dans la situation. C'est le cas par exemple avec un collaborateur, qui formule une demande, qui va en partie à l'encontre du fonctionnement du service. Bien sûr, vous avez le pouvoir de

refuser sa demande mais que se passera-t-il lorsque vous aurez une demande à lui formuler ? Vous avez donc intérêt à adopter une stratégie d'ouverture, c'est-à-dire à faire des concessions au demandeur pour indiquer votre volonté de maintenir une relation satisfaisante avec lui ;

- ✓ **stratégie gagnant gagnant** : le pouvoir des deux interlocuteurs est équilibré. C'est par exemple le cas dans les relations transversales dans lesquelles aucun des partenaires n'a de pouvoir hiérarchique sur son collègue. Réussir sa négociation suppose ici d'adopter une stratégie gagnant gagnant basée sur un échange équitable des concessions entre les deux partenaires. Il est important d'avoir à l'esprit que l'équité d'un accord repose sur l'équilibre des concessions accordées et non pas sur l'équilibre de gains ;
- ✓ **stratégie de demande** : le pouvoir vous est défavorable dans la situation car vous êtes demandeur d'informations, d'une prestation en interne, ou bien vous êtes en relation avec votre responsable hiérarchique. Adoptez une stratégie de demande avec votre interlocuteur en demandant des concessions en faisant valoir l'intérêt de votre interlocuteur à vous les accorder. Votre besoin est légitime, affirmez-vous sans vous dévaloriser ;
- ✓ **stratégie « passage en force »** : le rapport de pouvoir vous est favorable et vous savez que vous ne serez plus amené à négocier avec votre interlocuteur. La stratégie consiste à maximiser ses gains sans se soucier de maintenir la relation avec l'autre. Souvenez-vous de l'achat de votre dernière voiture et du vendeur qui n'avait pas réalisé son chiffre d'affaires du mois. Cette stratégie s'avère efficace si l'on évalue objectivement les forces en présence et si l'on fait l'hypothèse que l'on ne reverra jamais son interlocuteur ;
- ✓ **stratégie défensive** : dans le cas où le rapport de pouvoir est équilibré entre les interlocuteurs, il s'agit de défendre sa position en concédant le moins de concessions possible ;

- **stratégie de marchandage** : vous êtes demandeur, et il s'agit d'une négociation ponctuelle qui consistera à minimiser les pertes potentielles à l'issue de la négociation.

> **AVOIR TOUJOURS À L'ESPRIT :**
> - votre interlocuteur doit sauver la face ;
> - chacun doit avoir au moins l'impression qu'il a obtenu une partie de la victoire ou à défaut une reconnaissance quelconque.

MAÎTRISER LES TECHNIQUES DE NÉGOCIATION

Savoir orienter les demandes

> **PRINCIPE CLÉ**
> Même s'il existe des négociateurs d'instinct, des solutions trouvées par hasard, la négociation reste pour l'essentiel une affaire de méthode, de réflexion et de stratégie.

La préparation étant 80 % du succès, il y aura lieu de commencer par s'informer en étudiant le dossier, lisant les documents, recherchant des informations sur les interlocuteurs, l'histoire des relations antérieures, le contexte… Il s'agit d'établir des positions claires en :

- sachant ce que l'on veut, jusqu'où on peut aller en se fixant des objectifs ;
- fixant une solution haute et une solution basse, connaissant sa marge de manœuvre ;
- cherchant des concessions éventuelles, en préparant une liste de contreparties ou des solutions de rechange ;
- réfléchissant sur les objections (de façon prévisionnelle), en listant les arguments prévisibles de l'autre de façon à ne pas être surpris.

Puis on préparera une stratégie :

- attaquer d'entrée, poser des questions, ou laisser venir ;
- commencer par des détails, ou régler l'essentiel ;
- créer un conflit ou créer la relation ;
- se fixer des orientations à donner à la négociation : dosage entre coopération et compétition.

Conduire un entretien

Une négociation type se déroulera selon les étapes suivantes :

✓ **ouverture de la négociation** par un bref rappel de la situation, la formulation des enjeux et de l'objectif de l'entretien, le choix de la méthode. Cette reformulation permettra de sécuriser vos interlocuteurs ;

☛ Chapitre 18

✓ **phase exploratoire** afin d'identifier les attentes et les motivations de l'interlocuteur, hiérarchiser ses impératifs et cerner sa marge de manœuvre ;

✓ **expression des points de vue**, attentes, impératifs et finalité souhaitée. Démarrez en annonçant les avantages de votre proposition. Cela devrait éveiller l'intérêt des participants à la réunion. N'hésitez pas à marquer une légère pause entre chacun des avantages énoncés afin de vous assurer qu'ils ont bien été enregistrés ;

✓ **négociation proprement dite** sur les axes principaux, sur la quantification. Crédibilisez vos choix en appuyant chacun d'entre eux sur des éléments de preuves : une étude chiffrée, une simulation, les bons résultats d'un projet similaire déjà réalisé… Impliquez vos interlocuteurs en leur faisant comprendre les bénéfices qu'ils pourront escompter.

SELON LES PROFILS, INSISTER SUR LES AVANTAGES EN TERME DE :

- développement
- gains financiers
- nouveauté
- motivation des équipes
- sécurité
- positionnement au sein du groupe

- ✓ **conclusion** avec une synthèse des solutions retenues, la vérification de l'adhésion des deux parties et la définition de la prochaine étape.

Aménager une stratégie alternative

Lorsque le pouvoir est fortement déséquilibré en faveur de l'autre, raisonner en terme d'alternative c'est se donner les moyens d'avoir toujours le choix entre deux possibilités. Toute négociation est déjà le fruit d'un choix entre deux possibilités : négocier ou ne pas négocier. Si on a décidé de négocier, c'est qu'on estime pouvoir obtenir un meilleur résultat par la négociation que par d'autres moyens.

Démarrer une négociation sans avoir méthodiquement préparé ce que l'on fera en cas d'échec, c'est négocier les yeux fermés. La stratégie est du domaine de la méthode et de la rigueur ; cela veut dire qu'il ne s'agit pas simplement de passer en revue ses positions de repli mais d'utiliser toute sa créativité pour inventer un maximum d'issues et les tester en toute objectivité. Il est alors possible de choisir la meilleure solution de rechange.

RÈGLE D'OR

Au cours de la négociation on a ainsi toujours deux possibilités : poursuivre ou choisir la solution de rechange.

Mais ce n'est pas suffisant, l'autre partie peut faire des propositions qui nous amènent à hésiter, douter, avoir du mal à choisir entre ses propositions et notre issue de secours. D'où l'intérêt d'avoir auparavant réfléchi sur son seuil non négociable. Ce seuil, c'est notre point de rupture. Si on le franchit on sait qu'on y perdra. Il ne doit pas être rigide car il risquerait de nous enfermer dans une position. Il doit tenir compte des différentes propositions de repli possibles examinées auparavant. Avec ce seuil souple on dispose ainsi d'un signal d'alarme, d'une marge de sécurité.

UTILITÉ

La différence entre ce seuil non négociable et notre meilleure solution de rechange représente notre marge de manœuvre (**figure 19.2**).

Une technique souvent utilisée dans une négociation consiste à présenter plusieurs propositions : la première est inacceptable sur le plan des coûts, la deuxième quelque part inacceptable sur la qualité du service rendu, et enfin une troisième qui est la proposition médiane et qu'on souhaite retenir. D'autres techniques sont plus sophistiquées : on proposera une alternative pour faciliter la prise de décision, par exemple en définissant une option très complète, correspondant exactement au cahier des charges, mais avec un coût élevé, alors que l'autre sera un peu moins ambitieuse, mais avec un financement plus raisonnable.

CONSEIL

Dans tous les cas, mettez en valeur les arguments différentiels par rapport à l'autre solution.

Exiger des contreparties si vous devez lâcher quelque chose. Pour cela, procédez en plusieurs étapes :

- ✓ **développez des arguments** ;
- ✓ **cherchez l'ouverture** : « de votre côté, seriez-vous prêt à… » ;
- ✓ **formulez une contre-proposition** : « si vous êtes prêt à…, je peux éventuellement revoir… ».

Notre pouvoir dans la négociation est directement fonction de notre marge de manœuvre (**figure 19.2**). En effet, si la puissance, la richesse ou la force sont des atouts dans toute négociation, le pouvoir réel réside avant tout dans la possibilité que se donne l'un ou l'autre des partenaires de ne pas aboutir à un accord. Garder son comportement imprévisible pour l'autre sur ce plan donne du pouvoir. Savoir ce que l'on fera en cas de rupture donne de l'assurance dans la négociation : il est plus facile de rompre si l'on sait où l'on va.

Figure 19.2 ■ Marge de manœuvre

Je gagne le maximum	Solution « idéale »	Résultats escomptés d'une négociation
Je gagne quelque chose	Intérêts	
Je ne perds pas	Marge de manœuvre	Meilleure solution de rechange
Je perds quelque chose	Zone de rupture	Seuil non négociable

Être un bon négociateur, c'est donc gagner à deux. Penser « gagnant gagnant », c'est d'abord chercher à comprendre, puis à être compris.

Bibliographie

CATHELINEAU M., *Négocier gagnant*, InterÉditions, 1991.

COUZON E. et DISQUAY M.P., *Mieux se connaître pour vendre plus*, Dunod, 2005.

COVEY S. R., *Les Sept Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent,* First, 1996.

CROZIER M., *L'Acteur et le système*, Dunod, 1992.

FISCHER R. et URY W., *Comment réussir une négociation*, Seuil, 1982.

TSU S., *L'art de la guerre*, Pocket, 1993.

Chapitre 20

Être réactif et proactif

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment évaluer les prestations des services financiers ?
- Quel juste niveau de qualité proposer ?
- Quelles sources et quels outils utiliser pour réaliser une veille économique ?
- Comment capitaliser les connaissances ?
- De quoi dépend la complexité ?
- Comment générer des options ?
- Quels sont les mécanismes du changement ?
- Comment lever les résistances ?

▶ S'ORIENTER CLIENTS

PRINCIPE CLÉ

Un des buts d'une fonction transversale consiste à apporter aux opérationnels l'aide et les prestations (compte de résultat mensuel) dont ils peuvent avoir besoin pour être plus performants. Ils ont des attentes qui doivent être satisfaites (fiabilité, pertinence, rapidité de diffusion de l'information…).
Pour y répondre, il faudra que les fournisseurs internes (direction informatique) livrent à leur tour des prestations conformes aux exigences des services financiers (traitements des factures au fil de l'eau).

Identifier les prestations des clients

L'analyse des prestations pour la fonction finance, consiste à lister l'ensemble des prestations actuelles ou en développement : contrôle budgétaire mensuel, construction et validation de retours sur investissement, simulations des gains potentiels, analyse des risques clients… puis à les évaluer au travers d'un certain nombre de critères.

CLASSER LES PRESTATIONS SELON LEUR JUSTE QUALITÉ

- Prestation prévue, attendue, mais non réalisée : génère du mécontentement chez les clients.
- Prestation prévue, mais pas réalisée et pas attendue : conduit à s'interroger sur l'intérêt de la prestation.
- Prestation prévue, réalisée, mais pas attendue : entraîne un surcoût car elle n'est pas utile.
- Prestation réalisée, mais ni prévue, ni attendue : génère un surcoût invisible.

La formulation des attentes doit être précise (remise du tableau de bord à J + 2 fin de mois) pour permettre d'évaluer par la suite si,

actuellement, le service produit de la juste qualité, de la surqualité ou de la sous-qualité[1].

☛ Chapitre 10

Faire évaluer ses prestations

L'évaluation de la qualité des prestations délivrées par la fonction finance pourra être réalisée par ses clients internes au travers de critères de cotation prédéfinis (**tableau 20.1**).

Tableau 20.1 ■ Critères de cotation

Utilité client	La prestation assurée répond-elle à un besoin fondamental pour le client (obligation réglementaire) ou à un besoin de confort ?
Satisfaction client	Comment ma qualité de service actuelle est-elle en phase avec les attentes exprimées par les clients (respect des délais, coûts maîtrisés…) ? Afin d'objectiver cette appréciation, on pourra s'appuyer sur des indicateurs suivis par le service (délai moyen de production des états financiers…).
Atouts concurrentiels	Le service a-t-il des arguments (coût inférieur, confidentialité, connaissance de l'entreprise…) pour étayer le fait que ce soit lui qui assure cette prestation et pas un autre service, voire une société externe. Quelle est la fragilité de ces arguments ?

On appliquera une notation de 0 à 3 sur les trois critères. Potentiellement, une prestation peut ressortir avec une note globale de 9/9. Toutefois, on peut décider de privilégier un des critères de la cotation en introduisant une pondération différenciée. Le calcul d'une note globale permet d'avoir une première vision du positionnement relatif des différentes prestations du service entre elles. Ce classement permettra de structurer le débat :

✓ Que faire des prestations à note globale très faible ?
✓ Comment valoriser les prestations à note globale très forte ?
✓ Comment créer de la cohérence pour une prestation dont la note globale est moyenne car elle a des cotations extrêmes par critère ?

1. Cette démarche d'analyse est identique à celle pratiquée dans le cadre d'un BBZ.

RÈGLES À RESPECTER

Commencer par une cotation individuelle par chaque personne du service afin :

- d'impliquer chacun personnellement dans la réflexion ;
- d'identifier les divergences d'appréciation qui donneront alors lieu à débat.

Consolider des évaluations dans un deuxième temps.

Développer la relation client-fournisseur

Les besoins des clients pourront s'exprimer au travers d'un cahier des charges, d'un contrat, d'une commande détaillée, d'objectifs stratégiques… Un cahier des charges décrira, de façon formelle, les impératifs sur lesquels le client et le fournisseur vont se mettre d'accord. Le cahier des charges deviendra le document de référence pour toute future difficulté relationnelle, litige ou conflit inter-fonctions. Il ne devra être complété ou modifié qu'avec l'accord de ses deux signataires.

Ces cahiers des charges évolueront dans le temps pour tenir compte de nouveaux desiderata. Cette remise en cause évite l'apparition d'un décalage par rapport à la réponse du fournisseur, qui pourrait devenir rapidement une source de dysfonctionnements dans les relations inter-services.

L'externalisation des fonctions administratives et comptables est intervenue suite à l'évolution des textes (complexités des lois, réglementation) et des technologies de l'information. Dans le cas d'une externalisation, une relation contractuelle est établie, ce qui nécessite d'avoir structuré sa manière de travailler.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Implication très forte des partenaires (comité de pilotage…).
- Parfaite connaissance des processus et du champ de la fonction externalisée.
- Réflexion sur l'amélioration des processus.
- Mise en place d'une charte de fonctionnement.
- Transparence sur les moyens humains et les compétences mises en œuvre.
- Précision sur les systèmes utilisés.
- Importance du contenu (rédaction d'un contrat).
- Recherche permanente d'axes d'amélioration (tableau de bord).

▶ OPTIMISER LA GESTION DE L'INFORMATION

PRINCIPE CLÉ

L'entreprise dépendante de son environnement doit s'adapter à ses changements pour évoluer et survivre. Les actions délibérées de veille environnementale, d'intelligence économique… facilitent l'adaptation de l'organisation à son environnement et favorisent l'évolution en créant des nouvelles connaissances. Les services financiers auront un rôle de réflexion sur cette information. La réflexion collective sera plus profitable que l'analyse en solitaire.

Sélectionner l'information pertinente

Il est parfois difficile de faire la différence entre donnée et information. On peut définir une donnée comme un élément de base d'information symbolique. Une donnée se stocke dans une base de données. La donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la contextualiser pour en tirer un enseignement : « le chiffre d'affaire de l'année 2005 avec le client Dupont est de 70 000 € ». Beaucoup de données sont souvent stockées, moins sont transformées en informations utiles, encore moins sont exploitables comme des connaissances. Transformer une donnée en information utile, c'est savoir qui si le chiffre d'affaire dépasse 70 000 € avec le client Dupont, l'objectif est atteint.

☛ Chapitre 20

Être à l'écoute de son environnement

L'important est de bien comprendre l'entreprise et l'environnement dans lequel elle se situe.

La veille personnelle interne et externe

La veille peut être considérée comme un processus divisé en sept étapes :

- ✓ indentification du problème décisionnel (objectif opérationnel) ;
- ✓ transformation du problème en problèmes de recherche d'information ;
- ✓ identification et validation des sources (**figure 20.1**) ;
- ✓ collecte et validation des informations ;
- ✓ traitement, analyse et présentation des informations collectées ;
- ✓ interprétation des indicateurs ;
- ✓ décision et application au problème identifié.

Dès la première approche, précisez bien le sujet de la recherche afin d'éviter les erreurs et contresens. La formulation des questions permettra d'identifier les principaux concepts qu'il recouvre et les différents mots-clés susceptibles de s'y rapporter : qui ? quoi ? quand ? où ? pourquoi ? comment ?

L'intelligence économique

L'intelligence économique cherche à aller plus loin, en mémorisant ses propres résultats et en adoptant une démarche proactive (**figure 20.2**). En d'autres termes, elle recherche délibérément des informations déterminées au lieu d'attendre les événements, comme le fait la veille.

Dans ce but, un certain nombre de fonctions ont été définies pour participer à son fonctionnement :

- ✓ **le réseau** :

Figure 20.1 ■ Les sources d'information

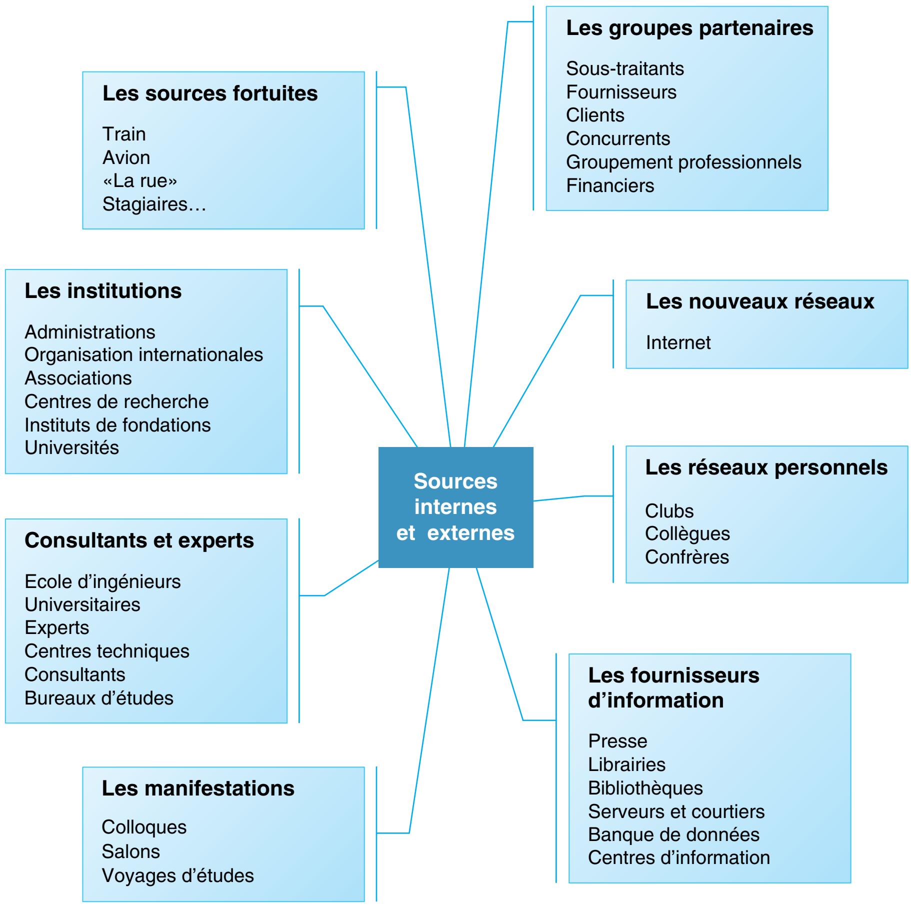
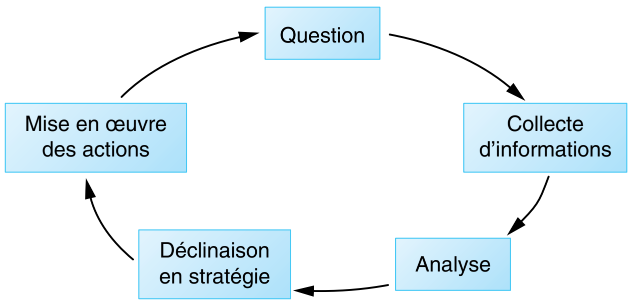


Figure 20.2 ■ Le cycle de l'intelligence économique



- interne : les employés de l'organisation pouvant servir d'experts sur une question, et fournir des informations ;
- externe : des personnes n'appartenant pas à l'entreprise, de provenance diverses (connaissances des employés, fournisseurs, clients, partenaires, banquiers, contacts délibérés…) ;

✓ **la direction** : l'intelligence économique est pilotée par le management de l'entreprise, qui doit définir ses objectifs et les questions auxquelles elle devra répondre. La qualité des questions est capitale pour obtenir des informations intéressantes ;

✓ **la mémoire** : c'est le rôle de l'intelligence économique. Elle peut être organisée à l'aide d'un système de *knowledge management*.

Le *knowledge management*

On appelle *knowledge management* les méthodes et outils logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances afin de les organiser et de les diffuser.

Un projet de *knowledge management* peut se décliner en trois dimensions :

✓ management : collaboration, motivation, coaching, sélection (compétences à développer, technologies qui les alimentent), exploitation (favoriser les actions mobilisant des savoirs multiples comme les projets et les processus), protection (entretenir les aspects tacites, éviter les pertes résultant d'un départ) ;

✓ connaissances[1] : données brutes et structurées, informations, connaissances tacites (savoir-faire transmis par apprentissage, raisonnement d'experts) ou explicites (manuels, procédures) ;

✓ informatique : outils dédiés (GED[2], Groupware[3], *Workflow*…), intranet, extranet, indexation, recherche.

---

1. C'est sur cette dimension qu'on trouvera le plus d'application dans le domaine financier proprement dit, avec notamment les manuels de procédures comptables, financières, de gestion…
2. GED : gestion électronique des documents.
3. Logiciel d'échange collaboratif.

Un projet de *knowledge management* comprend plusieurs phases :

- ✓ sélectionner un ou des objectifs précis orientés métier (améliorer la qualité d'une prestation), puis fixer des objectifs de performance pour l'atteindre ;
- ✓ former au *knowledge management*, et installer un système informatique ;
- ✓ faire une analyse de l'existant, déterminer les différents chemins pour atteindre l'objectif et choisir le meilleur ;
- ✓ désigner un responsable du projet, identifier les connaissances nécessaires au système ;
- ✓ recueillir les connaissances en interne et en externe, les stocker…

▶ RÉSOUDRE LES PROBLÈMES COMPLEXES

Trouver des idées nouvelles ne signifie pas avoir des « étincelles », des inspirations de génie. Même chez les artistes que nous admirons pour leur talent créateur, l'idée surgit au bout d'un long travail de recherche avant d'être développée et exploitée. Trouver des idées nouvelles consiste à entreprendre des connexions de pensées inhabituelles. C'est relier des choses et des idées qui auparavant n'ont pas été reliées. C'est aborder les problèmes d'une manière différente.

PRINCIPE CLÉ

La complexité est fonction à la fois du nombre d'éléments considérés, de leur diversité, et surtout de la qualité des interactions qui rendent ces éléments solidaires. La complexité entraîne l'imprévisibilité (**tableau 20.1**).

Loin d'éliminer la pensée analytique, il convient de la combiner avec la pensée créative :

- ✓ celle-ci permet de générer beaucoup d'idées ;
- ✓ celle-là de les classer et d'en évaluer la faisabilité.

L'imagination au service de l'entreprise

En laissant s'exprimer l'imagination de chacun, l'entreprise adopte une démarche dynamique qui permet de trouver des solutions nouvelles et de mettre en valeur le potentiel humain de ses collaborateurs. Les

Tableau 20.1 ■ Problème compliqué ou complexe

Compliqué	Complexe
On peut le simplifier pour découvrir son intelligibilité.	On doit le modéliser pour construire son intelligibilité (sa compréhension). ☛ Chapitre 7
Il est décomposable	Il est indécomposable.
Concerne uniquement le fonctionnement interne de l'unité sans répercussion sur son environnement.	Identique dans plusieurs entités de l'organisation.
Unique.	Le problème réside dans le nombre d'interactions.
Les solutions peuvent être conçues et mises en œuvre sans intervention extérieure.	Les solutions nécessitent plusieurs intervenants (internes et externes à l'entité).
Il est nécessaire d'intervenir en priorité sur les aspects matériels (nouvelle machine, procédure…).	Il est nécessaire d'intervenir en priorité auprès des hommes (régulation de conflits, formation…).
Le problème s'est déjà posé	C'est la première fois qu'on y est confronté.
Les solutions apportées ont été satisfaisantes.	On n'a encore pas trouvé de solution satisfaisante.
Il existe un historique, une procédure.	Plusieurs versions du même problème coexistent.
Il se limite au temps de mise en œuvre des solutions.	Cela concerne une action qui se développe dans le temps et qui ne sera jamais complètement résolue.
Une seule solution sera mise en œuvre.	Il nécessite la mise en œuvre de plusieurs solutions.

conditions de travail et l'environnement ont un rôle à jouer. Le collaborateur doit en effet trouver un intérêt et une satisfaction à concevoir et formuler des idées nouvelles.

Sa motivation à créer doit être stimulée par un terrain propice, au sein de l'équipe, puis dans l'organisation. On arrive ainsi à améliorer

les prestations, les processus en développant au sein des équipes, le goût de l'innovation et de l'initiative.

En ce qui concerne la fonction finance, les champs d'application sont multiples. En particulier, c'est en parfaite harmonie avec le conseil d'administration et le comité d'audit, et une stricte éthique professionnelle que la direction financière doit savoir jouer de toutes les cordes de l'arc de la « cosmétique » financière moderne. On peut penser à toutes les formes possibles et légales de déconsolidation (dettes, participations en perte), de financement des actifs immobilisés et des acquisitions, de présentation comptable des cash *flows*.

Le bon directeur financier est naturellement de plus en plus international, tant les marchés financiers mondiaux s'interpénètrent. Observateur attentif aux innovations et aux techniques étrangères, il sait en tirer partie pour l'entreprise et, par exemple, créer une holding aux Pays-Bas ou à Dublin si les rigidités du pays d'origine l'y contraignent ou utiliser des fonds écossais pour une *joint-venture* en Chine.

Si les idées affluent, l'originalité n'est pas l'unique objectif à atteindre. L'entreprise à des résultats à obtenir et les idées doivent être pertinentes, apporter une solution viable et concrète au problème soulevé (**tableau 20.2**).

Tableau 20.2 ■ Concilier créativité et innovation

Développer notre pensée créative suppose un état d'esprit positif	Vouloir changer. Sortir des sentiers battus. Parler un langage constructif et positif. Éviter des critiques négatives qui bloquent la pensée créative. Augmenter notre éventail de solutions avant de décider. Décider d'être créatif.
Trouver des idées nouvelles veut dire	Repérer ce qu'on veut changer. Clarifier ce qu'on veut obtenir. Se servir de techniques de créativité.
Mettre en œuvre des idées nouvelles demande de	Adapter la solution aux contraintes. Modeler la solution. Communiquer la solution. Un plan d'action.

Générer des options pour résoudre un problème

La bonne solution est le fruit de confrontation des points de vue et d'un minimum d'accord entre les acteurs.

La stratégie d'objectif

Cette approche permet de transformer dans les représentations mentales les problèmes en objectifs à atteindre. Il convient de transformer les contraintes en données à traiter. La stratégie d'objectif procède de questions, à se poser ou à poser à une personne ou un groupe, visant à orienter l'énergie et les pensées vers la construction d'un futur (**tableau 20.3**).

Tableau 20.3 ■ Exemples de questions à poser

Définition de l'objectif	Quel progrès voulez-vous réaliser ? Quel est votre finalité ? Quelle est votre intention ? Que voulez-vous ?
Contexte spécifique précis	Comment saurez-vous que votre objectif sera atteint ? Comment pensez-vous mesurer l'atteinte de votre objectif ?
Phase créative	Si vous aviez tous les pouvoirs, que feriez-vous pour atteindre votre objectif ? Si vous n'aviez aucune contrainte, que feriez-vous ?
État des lieux	Qu'est-ce qui pourrait vous freiner et qui ne dépend pas de vous ? De quelles ressources disposez-vous dans votre entourage et votre contexte ?
Anticipation des conséquences	Quelles peuvent être les conséquences probables de l'atteinte de votre objectif ? Peut-il y avoir des conséquences négatives ? Si oui, pouvez-vous les assumer ?

L'impertinence et le rêve

Ces deux modes de questionnement s'appliquent à un groupe de travail, une équipe de direction, aussi bien qu'à une personne seule.

Les questions impertinentes

Cette méthode consiste à briser les routines et le conformisme ambiants. Lorsque cette démarche est effectuée collectivement, il est utile de choisir un poseur de questions qui note les réponses en censurant la censure. Dans un premier temps, la quantité d'idées prime sur leur qualité.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Que peut-on faire de mieux aujourd'hui ?
- Et si on faisait autrement, alors que nous n'avions pas osé le faire jusqu'à aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui nous en empêche ?
- Et si on le faisait quand même, que ce passerait-il ?
- On aura réussi, si… ?

La solution rêvée

Cette méthode a pour but de construire mentalement la réussite d'une solution désirée et d'élaborer un plan d'action menant à cette solution. La solution visée résout un problème majeur ou récurrent. Elle peut être aussi une innovation, un modèle organisationnel.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Rêvons ensemble à la solution qui nous conviendrait en nous projetant à sa date de réalisation : que se passera-t-il ?
- Voyageons plus loin dans le futur, six mois après l'implantation de la solution, quels sont les effets produits par cette solution ?
- Revenons à la date de la mise en place de la solution rêvée : comment nous nous y sommes-nous pris pour la réaliser ?
- Quels obstacles avons-nous rencontrés pour mettre en place cette solution ?
- Revenons à aujourd'hui, quel est notre plan d'action ?

ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

PRINCIPE CLÉ

La direction financière, de par sa fonction transversale, joue un rôle clé dans l'identification des projets requérant une approche structurée de conduite du changement. En effet, elle est à même de dimensionner, aux côtés de la direction générale, la problématique afin d'identifier les priorités et moyens à mettre en œuvre.

Par nature, la direction financière est impliquée dans tous les changements de procédures et de processus de l'entreprise. Elle est aussi impactée par tous les changements d'organisation et de rôles individuels. Elle peut être promoteur ou acteur selon que le changement est :

- ✓ d'origine interne à l'entreprise, mais externe à la direction financière avec un impact quasi-systématique sur les flux d'information (process industriel) ;
- ✓ d'origine externe à l'entreprise qui s'impose à elle (normes comptables).

Les changements au sein d'une organisation peuvent être porteurs de progrès comme de risques. Par exemple, la direction financière a pour enjeux de produire des chiffres fiables dans un temps donné. Tout changement qui impacte cet enjeu est un facteur de risque. Il y aura donc lieu :

- ✓ d'évaluer le changement ;
- ✓ d'étudier les mécanismes du changement dans l'entreprise ;
- ✓ d'anticiper les résistances.

Intégrer les mécanismes du changement

Tout processus de changement passe par les quatre phases suivantes :

- ✓ refus, sentiment de peur ;
- ✓ perte, faire le deuil ;
- ✓ imaginer, se protéger : ceux qui traversent les deux premières phases sans trop de dégâts redonnent un nouveau sens à leur vie professionnelle ;

- ✓ construire, s'impliquer : les nouveaux repères sont balisés. La confiance est assurée dans ce nouveau contexte.

Pour passer ces étapes, les collaborateurs ont besoin :

- ✓ de sens : le changement est relié à une histoire. Ce qui se passe a des causes clairement identifiées. Les décisions des managers semblent avoir été prises selon des paramètres identifiés ;
- ✓ d'influence : mon expérience, mes connaissances, mes pensées et émotions ont un impact visible sur la manière dont le changement est conduit ;
- ✓ de marchandage : j'ai des choses à proposer et à négocier. Je veux trouver un nouvel équilibre entre ce dont je fais le deuil et les avantages du contexte futur.

Mettre en œuvre les changements

Il va de soi, dans une perspective de changement que le « ce que nous voulons être » doit être bénéfiques pour toutes les parties. L'intérêt des clients se nourrit de l'intérêt des actionnaires, du personnel, des fournisseurs, des partenaires, de la société et de la nature.

Lever les freins, surmonter les conflits

Les points critiques à traiter pour institutionnaliser la transformation et l'intégrer dans les pratiques « normales » de l'entreprise sont : la communication interne et le changement culturel.

Pour la communication, trois déclencheurs sont à utiliser simultanément et à réitérer sous des formes différentes :

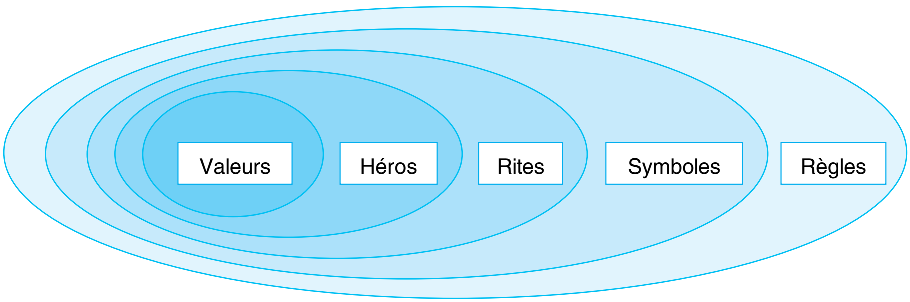
- ✓ le déclencheur « éviter les catastrophes » consiste à décrire quelles pourraient être les catastrophes ou désagréments qui nous menacent si nous ne faisons rien ;
- ✓ le déclencheur « rêve et projet » active le besoin de donner du sens à sa vie. De nombreux leaders savent exalter et enthousiasmer leurs collaborateurs sur des visions de l'avenir porteuses de sens ;
- ✓ le déclencheur « c'est possible » nous rappelle que les personnes ont besoin de voir pour croire. Il est un accélérateur de l'engagement. Il est aussi judicieux de présenter des exemples d'expériences

réussies et de bonnes pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

La transformation de l'entreprise est de fait un changement culturel. Il convient de rendre cohérents les éléments et les relations entre ces éléments dans le système grâce à une bonne communication (**figure 20.3**).

☛ Chapitre 18

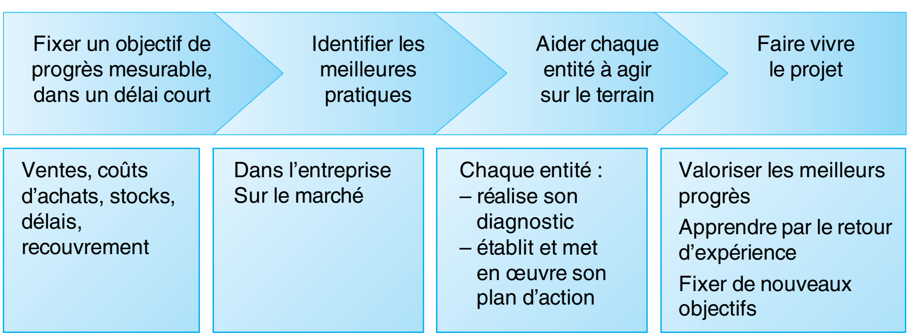
Figure 20.3 ■ La visée systémique



Planifier des progrès

Les écarts, entre ce que nous sommes et ce que nous voulons être, offrent des espaces d'ambition et d'actions (**figure 20.4**).

Figure 20.4 ■ La dynamique du progrès



Accompagner le changement consistera à :

- ✓ **inspirer une vision partagée** : imaginer l'avenir et s'assurer du concours des autres pour réaliser sa vision ;
- ✓ **remettre en question les façons de faire** : essayer, prendre des risques, se poser des questions telles que « et si nous faisions comme cela ? », « quelles sont les problèmes que nous ne voulons plus rencontrer ? » (**tableau 20.4**) ;

Tableau 20.4 ■ Causes d'échec des changements et leurs remèdes

Les 13 causes d'échec	Les 13 remèdes à classer
Penser et parler en terme de changement, enclenchant ainsi une inertie de résistances	Choisir le moment opportun et être expéditif
Vouloir réunir toutes les conditions avant d'agir	Communiquer tous azimuts et dire la vérité
Rassurer, nier les inconvénients et les efforts à fournir	Consolider les progrès et en demander plus
Attendre que tout le monde soit convaincu pour enclencher le mouvement	Constituer un noyau dur
Faute de vision, faire des efforts et aboutir à une superposition de projets confus et incompatibles	Donner des moyens d'agir et encourager la prise de risques
Adopter des attitudes et comportements antithétiques avec la vision affichée	Élaborer une image du futur facile à communiquer au personnel, aux clients et aux actionnaires
Dévaloriser le passé et les « anciens »	Être éthique tout le long du processus
Laisser traîner le traitement des obstacles d'intendance et matériels	Institutionnaliser le mouvement permanent et assurer la continuité managériale
Agir, penser et communiquer en termes de résultats probables à long terme	Orienter vers le futur en présentant les méthodes passées comme adaptés et bénéfiques
Demander des efforts, de l'engagement et de la loyauté sans contrepartie	Penser et parler en terme de progrès à réaliser
Crier trop vite victoire	Reconnaître et récompenser les salariés impliqués dans les réalisations à court terme
Laisser croire que la réussite de la transformation voulue est exceptionnelle	Se donner et donner des repères à court terme en termes de résultats à atteindre
Croire que tous les moyens sont bons pour arriver à ses fins	Susciter un sentiment d'urgence

- ✓ **donner la possibilité d'agir** : favoriser la coopération entre les équipes, donner le pouvoir et des moyens pour que les collaborateurs s'impliquent ;
- ✓ **encourager** : reconnaître les contributions au progrès et fêter les réalisations. Prendre en compte les résultats quantitatifs et qualitatifs ;
- ✓ **tracer la voie** : donner l'exemple, jalonner les parcours par des petites victoires.

Face à des situations complexes, après une analyse fine : faire simple dans le discours et dans l'action, avec peu d'objectifs mais élevés, peu d'actions mais à fond.

Bibliographie

ALTER N., *L'Innovation ordinaire*, PUF, 2000.

AUTISSIER D. et MOUTOT J. M., *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, 2003.

BLANCHARD K. et WAGHORN T., *Anticiper le changemen*t, Dunod, 1997.

KIEFFER M., *La Résolution des problèmes à l'usage des managers*, Éditions d'Organisation, 2005.

MARTINET B. et MARTI Y.-M., *L'Intelligence économique*. Éditions d'Organisation, 1995.

MCARTHUR R. et WILSON E.O., *Manager dans la complexité*, INSEP, 1992.

Chapitre 21

Faire parler les chiffres

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment définir les objectifs ?
- Comment situer les contributions de chacun au sein de l'organisation ?
- Comment traduire les ratios financiers dans un langage opérationnel ?
- Comment permettre à chacun d'évaluer ses performances ?
- Comment instaurer un véritable dialogue de gestion ?
- Comment développer les compétences financières des opérationnels ?

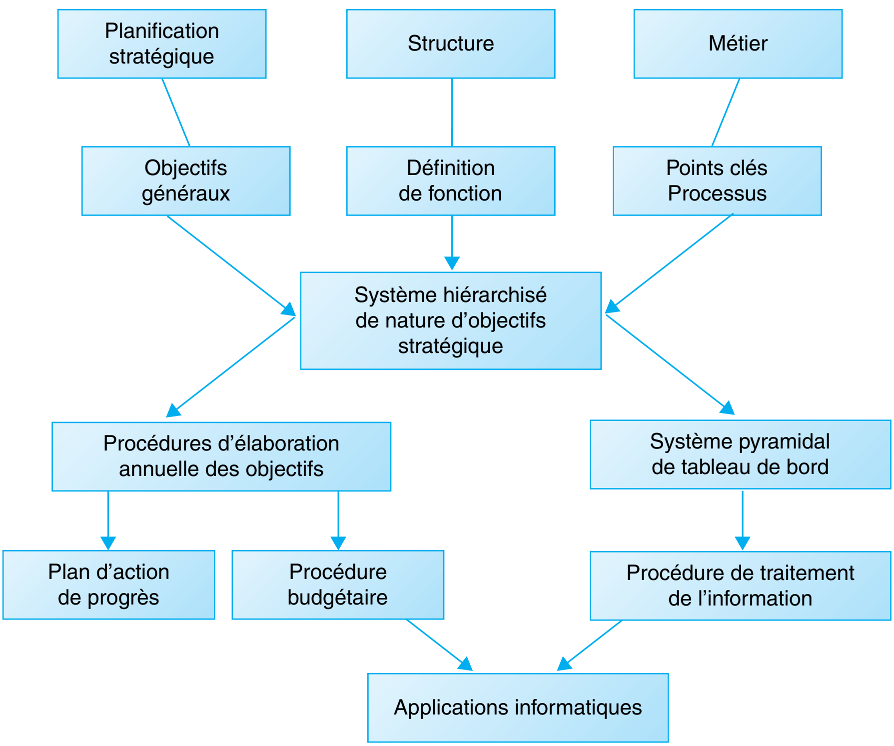
DONNER DU SENS AUX CHIFFRES

PRINCIPE CLÉ

Les opérationnels ont besoin, pour piloter, de comprendre l'environnement de l'entreprise et d'interpréter convenablement sa stratégie et ses objectifs, lesquels peuvent évoluer dans le temps. Il revient à la fonction finance de :

- diffuser la vision stratégique dans l'organisation ;
- inciter les individus à fixer leurs objectifs en lien avec la stratégie ;
- définir les indicateurs utiles au pilotage de leur propre activité et analyser les résultats en vue d'actions correctives.

Figure 21.1 ■ Le système hiérarchisé d'objectifs



Définir des référentiels

Le système d'objectifs de l'entreprise est issu de la confrontation entre la planification stratégique, la structure de l'organisation et son métier. On construira ainsi un système hiérarchisé d'objectifs qui se déploiera sur les différentes fonctions, sur les processus et les projets (**figure 21.1**). Ceux-ci se déclineront ensuite en objectifs à moyen terme et en plans d'actions pour chacun des responsables budgétaires de l'entreprise. Ils seront mis en œuvre, notamment grâce à la sélection des objectifs de progrès sur l'année.

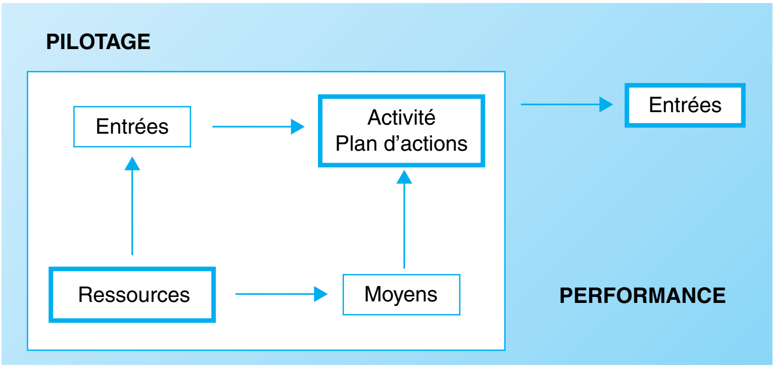
Dans la plupart des organisations, on rencontre trois types d'objectifs (**tableau 21.1**).

Tableau 21.1 ■ Les différentes natures d'objectifs

Objectif	Exemple	Définition
Objectif de ressource	Obtenir de nouveaux développements informatiques	Il décrit souvent ce que le fournisseur devrait produire. Il est souvent utilisé pour promouvoir les conditions de réalisation de la mission, c'est-à-dire les paramètres dont il faudra tenir compte dans la réalisation des résultats (ex : équilibre budgétaire, absentéisme…).
Objectif d'activité	Refondre le traitement des données comptables	On rencontre couramment ce genre de déclaration. Comme nous raisonnons surtout en terme d'activité, nous avons tendance à confondre le résultat avec le fait de réaliser l'activité.
Objectif de résultat	Accélérer la sortie des résultats comptables	C'est le véritable objectif. Il met en avant le résultat que le client devra obtenir à une date donnée. Il est donc la description *a priori* du résultat exact que l'on observera *a posteriori*.

L'objectif de résultat précisera la performance attendue pour un responsable. Les objectifs d'activité et de ressource décriront les éléments qui lui permettront de piloter sa performance. Nous formaliserons alors le référentiel qui est la condition préalable à la mise sous contrôle de la performance et du pilotage d'une unité (**figure 21.2**).

Figure 21.2 ■ La mise sous contrôle d'une activité



Situer la contribution de chacun

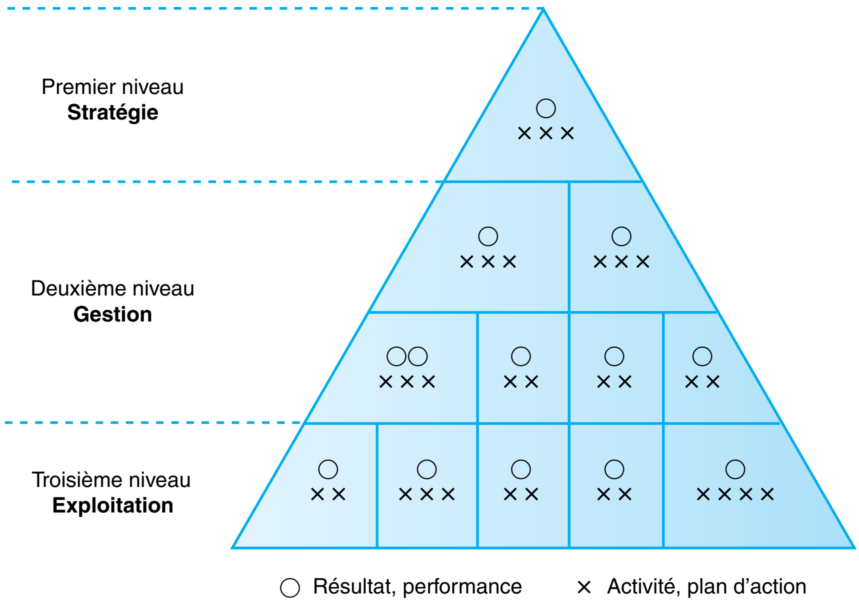
Un objectif s'inscrit avant tout dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et dans celle qui sera spécifique à l'unité de travail. Il est la manifestation concrète de la mise en œuvre d'une politique dans un domaine précis.

Certains objectifs ne s'adresseront qu'à un seul responsable de l'entreprise. D'autres concerneront plusieurs responsables et aboutiront, soit à une coordination des différentes fonctions concernées dans le cadre des processus, soit à une mise en cause de la structure existante en cas d'incohérence avec les moyens confiés aux fonctions concernées. La cohérence du déploiement des objectifs tout au long de l'organisation sera assurée par le biais de la délégation entre les niveaux hiérarchiques (**figure 21.3**).

Les objectifs fixés à la direction de l'entreprise donneront lieu à l'établissement d'un plan d'actions (par exemple la poursuite d'un objectif global de rentabilité des capitaux investis pourra nécessiter l'optimisation du processus de production, le développement d'une nouvelle gamme de produits, la réduction du taux d'endettement).

Les différentes actions seront déléguées aux différents responsables fonctionnels ou responsables de processus selon leur domaine

Figure 21.3 ■ Le déploiement des objectifs



d'expertise. Par exemple, la réduction du taux de frais financiers sera déléguée au directeur financier. Elle deviendra pour lui un objectif de performance.

Lui-même établira son propre plan d'action (par exemple, pour réduire le taux de frais financiers, le directeur financier peut décider de rembourser une partie de la dette de l'entreprise, de réduire le niveau des stocks, de renégocier les conditions bancaires). Certains éléments de son plan d'action seront en revanche conférés à ses collaborateurs directs en fonction de leurs compétences (par exemple dans un groupe, le trésorier se verra confier la renégociation des conditions bancaires).

AVANTAGES DE LA DÉLÉGATION

- Chaque élément du plan d'actions du directeur fonctionnel deviendra un objectif de performance pour ses collaborateurs.
- Ce processus de déploiement des objectifs se poursuivra jusqu'au niveau des « exécutants » qui ne pourront plus déléguer.

Évaluer les actions

L'objet des chiffres est de décrire ce qui s'est passé et de comprendre les mécanismes de ce mouvement vers toujours plus de complexité et toujours plus de performance.

Les collaborateurs de la fonction finance doivent apprendre, à ceux des autres fonctions, à exploiter efficacement l'information pour une meilleure prise de décision. Ils expliciteront les données afin d'éviter de fausses interprétations, et s'assureront en retour que les décideurs contribuent activement à leur mise à jour.

Faire le lien entre les indicateurs financiers et non financiers

Les intervenants de la direction financière auront en charge de traduire les objectifs financiers en *key performance indicators* (KPI) pour les différents métiers, en expliquant en quoi chacun contribue à l'objectif global. L'arbre de création de valeur qui suit en est un exemple (**figure 21.4**).

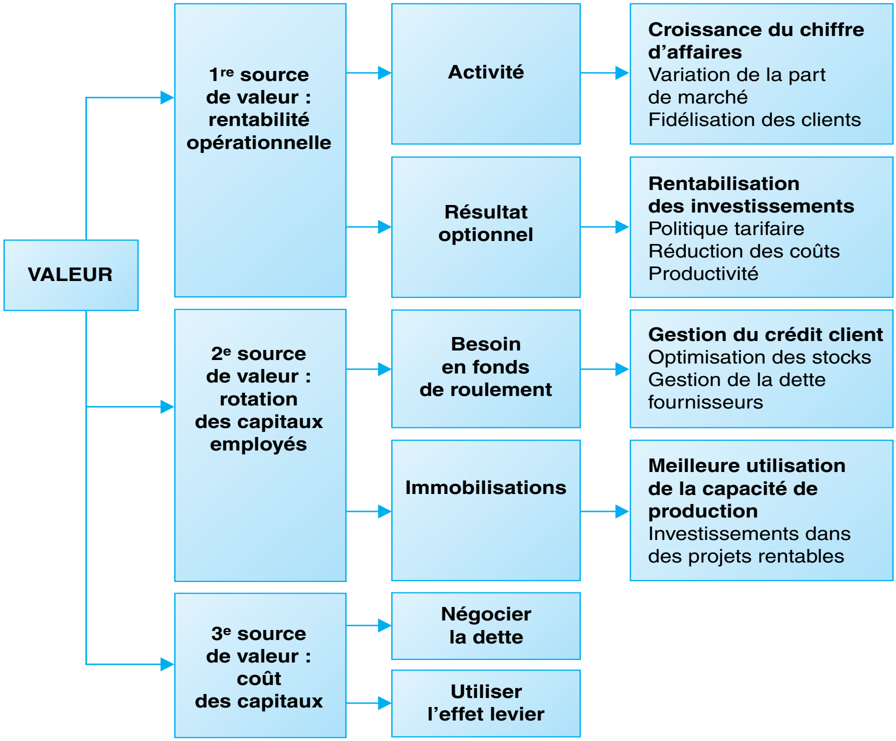
Créer des tableaux de bord pertinents

Ce sont tous les éléments dégagés par le tableau de bord qui vont guider les responsables, d'une part dans le suivi de leurs résultats, et d'autre part dans leurs prises d'actions correctives.

☛ Chapitre 11

Lorsque les tableaux de bord sont convenablement exploités, ils permettent également de tester et de comprendre l'influence des effets des plans d'actions mis en œuvre sur les performances. Les analyses des résultats de gestion sont l'occasion d'affiner les plans d'action et d'imaginer de nouvelles opportunités. De ce fait, les priorités et les tableaux de bord peuvent être actualisés en dehors du cadre budgétaire. Le tableau de bord devient alors un outil de formation qui enrichit la fonction économique des dirigeants, leur aptitude à décider et à communiquer.

Figure 21.4 ■ L'arbre de création de la performance



▶ DÉPLOYER UNE CULTURE FINANCIÈRE

Instaurer un dialogue de gestion

La fonction finance, dans son rôle de catalyseur doit permettre de générer de la synergie, de la transversalité et de l'intelligence organisationnelle, en incitant les décideurs à travailler ensemble et de manière cohérente.

Cette impulsion passe entre autres par l'animation de groupe de réflexion rassemblant des opérationnels autour de thèmes de travail prédéfinis et exploitant au mieux les expertises métier de chacun (échanges sur la performance et les moyens de l'améliorer). Ceci permet aux individus de se positionner par rapport aux enjeux financiers de l'entreprise, de participer au renouvellement des procédures

PRINCIPE CLÉ

Il appartient aux collaborateurs de la fonction finance de former les cadres, tout comme les opérationnels, aux outils de pilotage et de s'assurer de l'appropriation de ces derniers. La fonction finance participe ainsi au développement de la capacité d'autocontrôle jusqu'au niveau des opérateurs par la formation aux concepts, systèmes, méthodes et outils de gestion.

ou des outils de pilotage. C'est aussi l'occasion de capitaliser sur le retour d'expérience des acteurs et de conduire à une meilleure organisation du travail.
Ce travail collectif est essentiel. En effet, le progrès de toute l'organisation passe davantage par la mise en commun de progrès individuels que par le progrès isolé de quelques-uns. Ces échanges favorisent l'instauration d'un dialogue de gestion.

ERREUR À ÉVITER

Le « construire ensemble » étant un processus long, les collaborateurs de la fonction finance devront accorder aux idées le temps nécessaire de maturation, ce qui est souvent négligé.

En tant que fonction transversale, le rôle de la fonction finance est de faire agir. Pour faire agir, il faut posséder une maîtrise parfaite des outils qui permettent d'atteindre des objectifs prédéterminés lors d'une réunion (**tableau 21.2**).

IMPORTANCE DU RÔLE DE L'ANIMATEUR

Il doit en effet savoir impulser, être un organisateur, un référentiel, un acteur capable de synthèse, d'écoute et d'autorité.

Son seul objectif doit être de faire participer, d'écouter, de recueillir les avis, de les analyser objectivement, de faire proposer, de proposer lui-même et de faire adhérer pour faire agir. Une telle

Tableau 21.2 ■ Les différents types de réunions

Réunion d'information	Réunion de consultation	Réunion de décision ou de résolution de problème
Exemple : former sur la culture cash au cours d'un séminaire.	Exemple : faire décider d'un plan de réduction des coûts.	Exemple : concevoir une procédure de gestion.
Porter à la connaissance des participants des informations qui auront fait l'objet d'une synthèse. Sensibiliser les participants en accentuant certains points afin de faire prendre conscience de leur importance. Convaincre les participants, c'est-à-dire leur faire admettre un fait, une idée.	Recueillir des informations, des faits, des opinions, des avis auprès des participants. Faire participer les personnes. Clarifier la règle du jeu : prendre en compte toutes les idées, expliquer pourquoi certaines ne sont pas retenues.	Prendre une décision collective, résoudre ensemble un problème ou arrêter un plan d'action. Faire réagir les participants et provoquer l'action. La décision suit généralement une consultation ou un débat d'idées.
L'information va de l'animateur de la réunion vers les participants.	La communication remonte des participants vers l'animateur.	Les échanges sont à la fois verticaux et latéraux.
Information structurée, supports si nécessaire.	Poser la bonne question au démarrage, puis écouter et reformuler.	Orienter le travail sur des arguments et non sur des opinions ou des jugements de valeur.

pratique s'appuie sur une très bonne connaissance du milieu, de l'environnement, des mentalités, des comportements[1]. Elle réclame également une bonne maîtrise des techniques de communication.

☛ Chapitre 18

L'efficacité de ces réunions passe par une phase de préparation et par des supports de communication adaptés. Par exemple, il est fréquent que le contrôle de gestion organise des réunions pour analyser les résultats. Avant chaque réunion, il informera les opérationnels dont les résultats ne sont pas satisfaisants. Des tableaux de bord,

1. Il est important que les collaborateurs de la fonction finance connaissent bien l'entreprise, ses métiers et sa culture.

adaptés à chaque niveau de responsabilité et de plus en plus synthétiques au fur et à mesure que l'on montera dans la hiérarchie, seront envoyés aux participants avant chaque réunion. Conjointement, ils recevront un ordre du jour qui précisera les questions à traiter (par qui et sur quelle durée), ainsi que les décisions à prendre. Chaque responsable pourra ainsi prendre connaissance de ses propres résultats, et aura le temps de préparer un *topo* sur les points le concernant.

ERREURS À ÉVITER

Son rôle n'est pas d'admonester, mais de former afin que les responsables puissent analyser eux-mêmes leurs résultats et leurs écarts mensuels à travers les chiffres présentés.

Les débats seront essentiellement orientés vers l'explication des dérives et des actions envisagées, ainsi que sur le suivi de l'avancement des plans d'action en cours. Une réunion qui se veut efficace doit impérativement se terminer par la constitution d'une liste d'actions à effectuer.

CONSEIL

Prendre le temps d'analyser l'*excellente* performance, dans le but de capitaliser l'expérience acquise par un responsable ou une équipe, et d'étudier la manière d'insuffler l'exemple à d'autres. C'est ce qu'on appelle « forcer au progrès ».

Tout le monde le sait, le compte rendu de réunion répond à des impératifs d'information et de mémoire. C'est aussi un aide-mémoire à disposition des participants qui a pour finalité de faire connaître aux tiers le contenu ou les conclusions de la réunion.

Développer des compétences financières

Les résultats présentés dans le tableau de bord révèlent souvent les compétences des collaborateurs. La Cegos a défini la notion de compétence comme « *l'aptitude d'une personne à réaliser son travail dans des conditions données* ». Le niveau de compétence s'apprécie par rapport aux besoins de la fonction et aux performances accomplies dans le cadre de son exercice (**tableau 21.3**).

Tableau 21.3 ■ Les niveaux de performance*

Niveau de performance	Typologie de faits significatifs	Cursus de formation à envisager
Performance rudimentaire (ou insuffisante)	Le salarié commet trop souvent des erreurs.	Formation approfondie sur le métier et les connaissances de base.
Performance suffisante (ou à améliorer)	Le salarié continue à commettre des erreurs, mais face à des situations nouvelles ou exceptionnelles.	Formation et entraînement sur le métier avec des difficultés grandissantes qui permettront au salarié de gérer situations professionnelles inédites.
Performance satisfaisante (ou supérieure à la moyenne)	Le salarié est capable de prendre en charge des situations nouvelles avec une faible marge d'erreurs. En revanche il a du mal à transmettre son expérience.	Réflexion sur le métier et la manière de l'exercer pour développer des capacités d'innovation, de création et de conceptualisation.
Performance excellente	Le salarié doit pouvoir prendre en charge des situations difficiles. Il sait non seulement conceptualiser mais également transmettre son savoir-faire.	Changement de métier et diversification des activités.

* Cette grille sera utilisée à la fois pour apprécier les compétences métier des collaborateurs de la fonction finance que les compétences financière ou en gestion des collaborateurs des autres fonctions.

La formation n'est évidemment pas l'unique moyen d'acquérir des compétences. On a souvent sous-estimé en France, les acquis issus de l'expérience et de la pratique professionnelle, le transfert spontané de compétences au sein d'un service, la mobilité dans une

autre unité, le tutorat, le coaching et autres situations productrices de compétences (**tableau 21.4**). Il est nécessaire d'insérer le processus de formation dans un dispositif plus large qu'est le processus de développement des compétences.

Tableau 21.4 ■ Les différentes modalités de formation

	Formation individuelle	Accompagnement opérationnel	Tutorat	Conseil	Coaching
Cible	Transférer des compétences	Transposer les compétences	Transposer et adapter les compétences	Diagnostiquer le système, son fonctionnement, ses effets	Développer les compétences
Exemples de situation	Séminaire de lancement d'une nouvelle procédure de gestion	Simulations, indicateurs de suivi	Aider à monter un business plan	Mission d'audit	Accompagner un responsable d'un centre de profit lors d'une prise de fonction
Résultat attendu	Transférer des savoirs, savoir-faire et proposer des entraînements	Accompagner dans la mise en œuvre des savoirs et savoir-faire	Aider à transposer et à s'approprier les compétences	Donner des conseils, atteindre un résultat avec ou sans transferts de savoirs ou de savoir-faire	Aider dans la résolution d'un problème, dans l'atteinte des objectifs
Rôle de la fonction finance	Apporte des outils, des méthodes Organise des situations permettant l'assimilation et la transposition	Aide un opérationnel à déployer son plan d'action et en suit son déroulement	Aide à faire le lien entre les connaissances financières acquises et leurs utilisations dans le contexte professionnel	Réalise un diagnostic, élabore des préconisations, fait des recommandations	Explore des situations, permet la prise de recul, propose des méthodes adaptées

Créer des supports visuels percutants

Trop souvent, les documents de gestion envoyés sont rébarbatifs et ne donnent pas envie d'être lus. Le principal reproche tient à l'accumulation de chiffres qu'ils présentent et à la « nébuleuse » qui entoure ces chiffres. La plupart des entreprises, croyant bien communiquer, se contentent de procéder par simple affichage dans les locaux.

Soignez la présentation

Le principal moteur de la lecture est la curiosité. Son principal frein est l'effort à fournir. Je lis que parce que les avantages que j'en tire sont supérieurs à l'énergie que je dois dépenser. Cette énergie est exigée par un travail permanent de décodage ; pendant que nous lisons, nous sommes à la recherche d'une certitude sur l'identité des signes, des mots, des chiffres. C'est la raison pour laquelle il convient de créer un univers aussi homogène que possible pour le lecteur.

Rendre les écrits plus attractifs avec des visuels

La première chose à retenir en matière d'illustration (graphiques…), c'est que l'image tue les mots. Les images attirent davantage les regards que l'écrit. Il est donc primordial de veiller à ce que les illustrations employées n'écrasent pas le texte si l'on souhaite que celui-ci soit lu. Les illustrations ne doivent être employées que si elles renforcent la portée du message à transmettre. Elles donnent à voir ce que le texte dit, sont redondantes ou complémentaires. Généralement, les illustrations doivent rester secondes et être au service du texte.

Un mot a un sens, une image en a de multiples. Plus une image contient de signes visuels, plus elle communique de messages différents. Un message visuel est performant quand il est le moins polysémique possible. Il permet de donner du sens aux visuels. Pour être plus performant, le texte se place sous l'image et non pas au-dessus. Chaque visuel doit être légendé et lu sans effort de compréhension. Chaque visuel doit renforcer le message et non pas l'accompagner (si vous retirez l'illustration et que la compréhension du message ne faiblit pas, supprimez-la).

La couleur est un code signifiant très fort. Elle permet aux messages d'être identifiés immédiatement. Décider d'un code couleur et s'y tenir permet d'inscrire une communication dans l'esprit de la cible.

La qualité des chiffres et leur compréhension sont une condition indispensable pour garantir la pertinence des constats et des décisions prises à tous les niveaux.

Bibliographie

DUPLAN P. et JAUNEAU R., *Maquette et mise en page*, Le Moniteur, 1992.

FIOL M. et LEBAS M., *Créer des situations de sens pour générer la performance*, L. Collins Ed., PUF, 1999.

HIGY-LANG C., *Le Coaching*, Éditions d'Organisation, 2002.

LAPRA J. P., *L'Évaluation du personnel dans l'entreprise*, Dunod, 1997.

MOINGEON B. et RAMANANSOAR B., *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterÉditions, 1995.

SALACUSE J.W., *L'Art du conseil*. Seuil, 1996.

SIA A. et AH L., *Se fixer des objectifs*, BD Lire/du Lys, 2001.

Chapitre 22

Rassembler et motiver

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment s'affirmer en tant que leader ?
- Comment obtenir l'engagement des équipes opérationnelles ?
- Comment créer un climat de coopération au sein des services ?
- Quels sont les besoins à prendre en compte pour gérer les autres ?
- Comment adapter son comportement face à des équipes à l'étranger ?
- Comment communiquer dans un univers interculturel ?

ACCROÎTRE SON LEADERSHIP

PRINCIPES CLÉS

- Le management gère la complexité alors que le leadership gère le changement.
- Un leader inspire les autres et donne le sentiment d'aimer ceux qui vont le suivre.
- Le succès du leader réside dans la réussite et la performance d'un groupe d'individus, d'une équipe…

Identifier ses talents de leader

Que l'on soit à la tête d'une entreprise mondiale ou responsable d'une équipe dans une association, toute personne en situation d'autorité est appelée à développer un authentique leadership, efficace et humain, qui bénéficiera à ceux qui l'entourent et à lui-même (**tableau 22.1**).

Tableau 22.1 ■ Les différents stades de développement du responsable

L'expert	Le manager hiérarchique	Le leader
Pensée linéaire	Pensée systémique	Pensée holistique (donner du sens)
Centré sur l'excellence technique et le contenu	Centré sur la gestion du processus	Centré sur le sens (la vision stratégique)
Référence technique	Les relations entre les méthodes, métiers, personnes, interfaces	Intègre la vision stratégique et les autres à sa fonction et à son identité
Quoi faire ?	Quoi faire ?	Pourquoi faire ?
Comment faire ?	Comment faire faire ?	Pour quoi faire faire ?

Ces trois stades, qui se développement souvent de manière chronologique, sont les trois constituants présents en tout responsable. Un vrai leader doit pouvoir :

- ✓ réfléchir d'une manière stratégique ;

☛ Chapitre 7

- ✓ visualiser d'une façon conceptuelle l'ensemble d'une situation ;
- ✓ réfléchir à l'avenir d'une manière créative et constructive ;

☛ Chapitre 21

- ✓ s'adapter facilement aux circonstances et savoir écouter la critique, même quand cette dernière vient des subordonnés ;
- ✓ comprendre les rouages de l'organisation ;
- ✓ être diplomate ;
- ✓ se servir des émotions pour persuader les autres ;

☛ Chapitre 19

- ✓ anticiper l'impact des décisions prises sur les employés, les actionnaires, le monde des affaires en général ;
- ✓ découvrir les capacités des autres et savoir suivre leurs progrès ;
- ✓ savoir communiquer avec enthousiasme, énergie et conviction.

☛ Chapitre 18

Transformer sa vision en projets

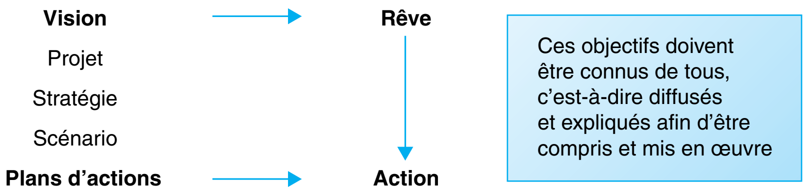
Les leaders conseillent et planifient, en se fondant sur une analyse des questions et des tendances, et sur la façon dont celles-ci sont liées aux responsabilités, aux capacités et au potentiel de leur organisation. Ils étudient attentivement l'environnement complexe en constante évolution afin de prévoir l'émergence à la fois des crises et des possibilités. Ils développent des conseils et des stratégies éclairées qui tiennent compte des divers besoins des intervenants multiples, reflètent l'orientation stratégique de l'organisation et la positionnent sur la voie du succès.

Traduire la vision en plan d'action

Le but de la vision d'entreprise est de donner du sens à l'action de façon à mobiliser les équipes financières, les opérationnels autour

d'une vision stratégique partagée. Le leader fournit un cadre pour la définition et l'évolution des objectifs (**figure 22.1**).

Figure 22.1 ■ De la vision au plan d'actions



Identifier ses marges de manœuvre

La notion de leadership renvoie à la capacité d'un individu à produire une certaine influence sur d'autres personnes au cours d'une interaction réelle, par exemple en échange de point de vue, une prise de décision en commun, une résolution de problème.

Dans l'entreprise moderne, ce processus d'influence se déroule autrement que par des prises de position de type autoritaire ou autocratique. Tout simplement parce que personne ne détient à lui seul la solution, et parce que celle-ci ne préexiste pas à l'interaction. Conduire une réunion, manager une équipe, mener une négociation, construire un accord sont autant de situations qui appellent une pratique du leadership.

► DÉVELOPPER L'IMAGE DE LA FONCTION FINANCE

PRINCIPE CLÉ

L'attitude envers un objet est une opinion vis-à-vis de l'objet même, qui exerce une influence directe sur le comportement à l'égard de cet objet. Ce lien générique entre attitude et comportement soutient l'hypothèse d'une relation entre l'image que les acteurs de l'entreprise ont de la fonction finance et leur degré de participation aux processus financiers décrits dans les chapitres précédents.

S'engager

Les responsables de la fonction finance mobilisent les personnes, les organisations et les partenaires afin qu'ils élaborent des objectifs, exécutent des plans et produisent des résultats. Ils jettent les bases nécessaires à l'établissement d'ententes entre les principaux intervenants. Ils mobilisent les équipes et impriment l'impulsion nécessaire à l'exécution des activités en communiquant de façon claire et cohérente, et en investissant temps et énergie afin d'amener l'ensemble de l'organisation à s'engager.

☛ Chapitre 20

Ils font appel à leurs compétences en négociation et à leur faculté d'adaptation pour faciliter la reconnaissance des préoccupations communes et la collaboration, et pour paver la voie au succès et aux résultats. Ils suivent la voie et en prennent la direction afin d'inciter l'ensemble des intervenants à s'engager vis-à-vis d'une stratégie et d'un programme commun.

Ils ne peuvent toutefois conduire et convaincre qu'à partir du moment où ils sont eux-mêmes convaincus. Ce qui ne veut pas dire qu'ils ne doivent jamais critiquer. Au contraire, le rapport qu'ils ont avec l'institution doit être un rapport critique dans la mesure du raisonnable : « On critique pour construire, pas pour détruire ».

Au lieu de se focaliser sur les carences de l'entreprise, il faut s'attacher à défendre ses forces, être le garant de l'organisation en général. Si un collaborateur de la fonction finance montre une certaine froideur, une défiance, une frilosité par rapport à l'organisation, les autres équipes montreront à leur tour une certaine défiance à son égard et plus grave encore, à l'égard de toute la fonction finance ou de l'entreprise elle-même.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La fonction finance étant une fonction transversale, il est d'autant plus important que l'ensemble des collaborateurs puisse à son tour transmettre cette force de conviction au sein de l'organisation.

Afin d'obtenir l'engagement des différents acteurs dans l'entreprise, il est recommandé de :

- ✓ partager l'information verticalement et horizontalement ;
- ✓ favoriser la collaboration sur les projets ;
- ✓ favoriser une discussion constructive ouverte à des points de vue différenciés ;
- ✓ gérer la dynamique de groupe dans un milieu de travail diversifié ;
- ✓ représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les points de vue auprès de la direction ;
- ✓ agir à titre de médiateur et de facilitateur ;
- ✓ donner suite aux engagements ;
- ✓ communiquer avec clarté et détermination ;
- ✓ instaurer des échanges d'idées réguliers et approfondis.

Coopérer

Ce n'est pas une confiance béate qu'il faut accorder mais une confiance lucide, basée sur la plus parfaite connaissance possible de chacun de vos interlocuteurs. En revanche, il faut savoir donner sa confiance sans préalable. Ici on se trouve en opposition totale avec une certaine théorie qui développe l'idée qu'il faut obtenir pour donner.

Ne dites jamais « je vous fais confiance », donnez plutôt des marques de confiance. Pour autant établissez des règles du jeu précises dans lesquelles la confiance pourra s'épanouir. On fixe, on formalise le cadre, le territoire entre gens de bonne compagnie (**tableau 22.2**).

Le contact direct et la communication verbale sont plus efficaces que le recours aux systèmes d'information car ils permettent de profiter des expressions du visage, du ton, des gestes ainsi que d'échanger en temps réel.

☛ Chapitre 18

Tableau 22.2 ■ Comportements efficaces et inefficaces

Comportements efficaces	Comportements inefficaces
Être méthodologue : écouter, synthétiser et réagir avec un sens de l'organisation. **Communiquer** : savoir faire parler ou parler. **Informer** : démarche univoque qu'il s'agisse d'une information ascendante, descendante ou transversale. **Être pédagogue** : montrer l'exemple et expliquer autant de fois que nécessaire comment il convient de faire. **Séduire** : aller chercher chez l'autre le point fort.	**Être bureaucrate** : écrire ce que l'on fait pour bien faire ce qu'on a écrit. **Être paternaliste ou démagogique** : pas de bruit, pas de vague. (risque de se soumettre aux susceptibilités ou aux exigences individuelles de chacun). **Être politique** : ne poursuivre que le seul objectif de sa carrière. **Être opportuniste** : donner toujours raison à sa hiérarchie. **Être utopiste** : chercher toujours une solution. (risque de ne pas prendre le leadership en cas de difficultés).

Ces rencontres sont l'occasion d'obtenir des informations de la meilleure qualité possible et de comprendre les représentations et les besoins des acteurs afin de s'y adapter. Par exemple, la bonne coopération entre un manager et un contrôleur de gestion augmente ainsi les chances que le manager :

- ✓ s'implique dans la transmission et l'interprétation des données ;
- ✓ intègre dans des résultats du contrôle de gestion dans sa gestion quotidienne ;
- ✓ prenne en considération des résultats du contrôle de gestion dans ses principales décisions.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les seules connaissances qui peuvent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie.

Ces entretiens sont aussi l'occasion de convaincre les décideurs réticents du bien-fondé des raisonnements et des procédures proposées.

Savoir gérer les autres

Il faut savoir analyser le comportement humain, comprendre pourquoi et comment celui-ci agit d'une façon contraire à vos desiderata, à votre volonté.

Pyramide de Maslow

Selon Maslow[1], le comportement développé par un individu se rattache automatiquement à un besoin ou une envie (satisfait ou non satisfait). A partir du moment où j'ai identifié le besoin de l'individu, je peux y rattacher un comportement. C'est ainsi qu'il a établi cette fameuse pyramide (**figure 22.2**).

Figure 22.2 ■ Pyramide de Maslow

- Besoin d'accomplissement
  - Besoin d'estime
    - Besoin d'appartenance sociale
      - Besoin de sécurité
        - Besoins physiologiques

Aujourd'hui la théorie est toujours vivante, mais on pourrait légèrement la modifier et lui donner un étage complémentaire (**figure 22.3**).

Figure 22.3 ■ Pyramide des besoins

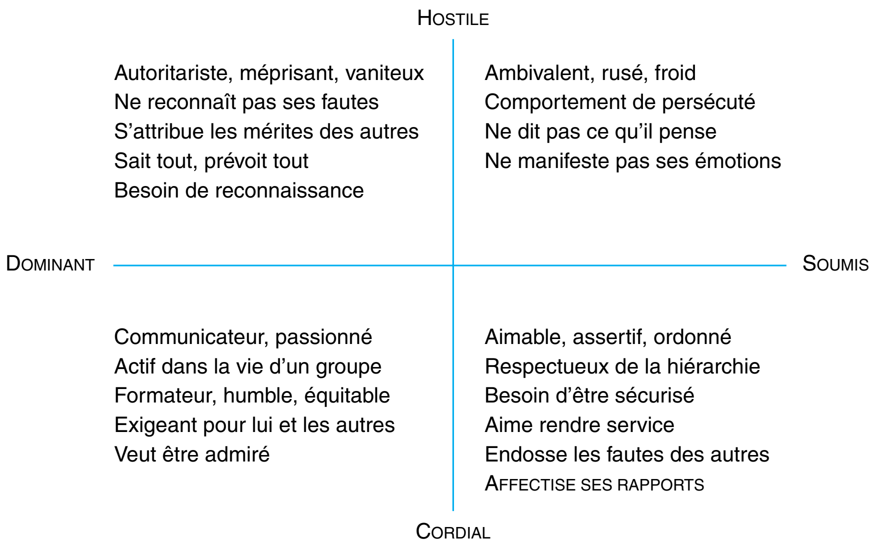
- Estime de soi
  - Reconnaissance
    - Besoin d'appartenance
      - Besoins sociaux
        - Sécurité
          - Besoins physiologiques

1. Maslow s'est intéressé au comportement humain. La commande lui a été faite par l'état-major américain, tout de suite après le premier conflit mondial, qui s'était rendu compte que certaines consignes n'étaient pas suivies.

Le carré de Le Sennes

Les besoins quels qu'ils soient génèrent des comportements extrêmement variés et très diversifiés. Pour mieux les répertorier et ainsi les classifier nous ferrons appel à une autre théorie développée par le sociologue Gilbert Le Sennes : le carré de Le Sennes. Il a été identifié que les comportements humains peuvent s'inventorier dans un carré parfait divisé en quatre (**figure 22.4**).

Figure 22.4 ■ Le Carré de Le Sennes



On appartient tous à l'une ou l'autre des catégories à un taux indéterminé, mais nous évoluons constamment dans l'une ou l'autre case, soit par stratégie, soit par stimulus. L'intérêt de reconnaître la catégorie de l'individu vous permettra d'éviter bien des conflits. Si vous calquez votre comportement sur celui de l'autre, le conflit devient souvent inévitable. Il faut établir une relation gagnant gagnant et jamais gagnant perdant ou pire encore perdant gagnant.

☛ Chapitre 19

► INTÉGRER LES SPÉCIFICITÉS CULTURELLES À L'INTERNATIONAL

PRINCIPE CLÉ

Le développement externe de beaucoup de groupes au travers de rachats, des fusions acquisitions conduit à manager des équipes financières décentralisées dans divers pays, à déployer les procédures financières du groupe auprès des équipes opérationnelles des sociétés des autres pays. Les comportements et la communication doivent être adaptés à des cultures qui diffèrent par les façons d'être, de ressentir et d'agir.

Une culture n'est pas une chose, mais un ensemble d'éléments multiples. Il est essentiel d'identifier les orientations dominantes dans une culture, et en même temps de rester attentif aux variations et aux changements qui caractérisent l'individu. Au sein d'une culture, de nombreux facteurs influencent les groupes et les individus, entre autre la génération.

INSISTER SUR

Les stéréotypes et préjugés sont des points de repères nécessaires de notre perception que nous avons d'autrui. Il nous appartient ensuite de les dépasser en considérant alors l'individu qui est en face de nous.

Orientations et préférences culturelles

Chaque culture a une orientation ou une préférence qui lui est propre dans chaque domaine.

Rapport à l'environnement

✓ L'environnement peut et doit être maîtrisé pour être adapté aux besoins de l'homme (société américaine).

- ✓ On doit vivre en harmonie avec son environnement. (nombreuses cultures asiatiques).
- ✓ L'environnement constitue une contrainte (sociétés d'Amérique latine et du Moyen-Orient).

  La France se situe entre la maîtrise et l'harmonie.

Rapport au temps

Suivant le système dans lequel ils évoluent, les individus vont adopter les comportements suivants (**tableau 22.3**).

Tableau 22.3 ■ Systèmes mono ou poly chronique

Système monochronique	Système polychronique
• Ne font qu'une chose à la fois. • Communiquent sans ou avec faible référence au contexte. • Priorité donnée aux engagements concernant les délais.	• Font plusieurs choses à la fois. • Communiquent avec force référence au contexte. • Priorité donnée aux engagements concernant les personnes.

Rapport à soi

- ✓ Les cultures orientées vers « l'être » mettent l'accent sur le travail de l'instant, la satisfaction que celui-ci procure, la libération des tensions et les relations. La motivation est moins basée sur la promesse de futures récompenses que sur des facteurs de qualité de vie dans l'entreprise, (pays nordiques, Costa Rica, Yougoslavie, Chili[1]).
- ✓ Les cultures de « l'agir » mettent l'accent sur l'action et l'amélioration des niveaux de vie. La motivation est basée sur la réalisation ; les objectifs sont fixés, les résultats obtenus sont mesurés selon des normes et les contreparties (primes, promotions) sont accordées (Japon, Autriche, Venezuela, Italie, Suisse).

Rapport à l'espace

- ✓ **Orientation espace privé** : réunions portes fermées, bureaux privatifs (les cadres sont séparés du reste du personnel), interruptions

1. La France est 35e sur 53 : culture de l'agir décroissante.

et perturbations minimales (il faut une permission pour pénétrer dans l'espace de l'autre).

- ✓ **Orientation espace public** : grandes pièces peu cloisonnées (les cadres sont proches du reste du personnel), interruptions plus fréquentes (pas besoin de permission pour pénétrer dans l'espace de l'autre).

Rapport au pouvoir

- ✓ **Orientation vers l'égalité** : l'inégalité est considérée comme une donnée de fait. Les entreprises ont moins de niveaux hiérarchiques ; les salariés font leur travail de la façon qu'ils jugent la plus appropriée (sociétés européennes[1]).
- ✓ **Orientation vers la hiérarchie** : l'inégalité est vue comme une situation insatisfaisante. Les niveaux de pouvoir et d'autorité sont fortement marqués. Personne ne contourne la chaîne d'autorité (pays asiatiques et d'Amérique du sud).

Rapport individu groupe

- ✓ **Culture individualiste** : le « je » prédomine sur le « nous ». Dire ce qu'on pense est considéré comme un signe d'honnêteté. La relation employeur employé est fondée sur les avantages mutuels (sociétés européennes, USA).
- ✓ **Culture collectiviste** : l'identité est basée sur le réseau social auquel la personne appartient. La relation employeur employé est vue comme une relation familiale (pays asiatiques, d'Amérique latine, Afrique de l'ouest).
- ✓ **Culture universaliste** : ces cultures mettent l'accent sur l'application constante des généralisations, des règles et des procédures. Les entreprises sont perçues comme étant fondées sur un contrat mutuel entre l'employeur et le salarié.

1. La France est 15e sur 53 : distance hiérarchique décroissante.

- ✓ **Culture particulariste** : ces cultures insistent sur la différence, l'unicité et les exceptions. Les règles sont subordonnées aux relations. Les entreprises sont considérées comme des familles ou des communautés.

ÊTRE CONSCIENT QUE :

- Chacun agit comme si son point de vue était la norme.
- Rien dans nos vies n'échappe à l'influence de la culture.
- Passer les frontières, c'est se confronter à des différences inattendues.
- Les échecs tiennent souvent à la méconnaissance de ces différences de modèles.

Style de communication

Les préférences en matière de style de communication sont parfois très subtiles. Des différences dans ce domaine peuvent engendrer de nombreux problèmes dans les réalisations commerciales, les négociations financières et le management des entreprises (**tableau 22.4**).

Tableau 22.4 ■ Styles de communication

Communication directe	Le conflit sans intermédiaire et la gestion du conflit en face-à-face sont la norme. Le conflit peut stimuler la créativité. Les tensions peuvent être fortes, mais les conflits peuvent être résolus rapidement.
Communication indirecte	Il y a volonté d'éviter le conflit et de sauver la face, ce qui conduit à la médiation de tiers pour gérer les conflits. Un conflit peut se prolonger. Il peut ralentir le changement.
Communication expressive	La communication n'est pas impersonnelle mais affective et démonstrative et centrée sur la relation. Le langage du corps peut être très démonstratif et se toucher est la norme. La communication peut être moins précise.
Communication instrumentale	Elle est centrée sur le problème, pragmatique, impersonnelle, orientée vers un objectif. Ce qui est dit est placé au-dessus de la façon dont c'est dit. Les manifestations d'émotion sont considérées comme non professionnelles. L'accent est mis sur les faits, l'objectivité.

Tableau 22.4 ■ Styles de communication *(suite)*

Communication formelle	Les cultures formelles mettent fortement l'accent sur le respect du protocole dans les affaires et des coutumes dans la vie sociale. Elles ont des coutumes, des rituels en ce qui concerne la façon correcte de s'habiller, de se saluer, d'échanger des cartes de visites professionnelles, d'utiliser les titres, de programmer et conduire des réunions, de communiquer.
Communication informelle	Les gens épris de cultures informelles se sentent plus à l'aise en l'absence de cérémonial et préfèrent traiter les affaires de façon plus familière. Ils peuvent insister davantage sur le respect des programmes et des échéances que sur l'image de soi, le statut ou les relations.

Mode de pensée

De nombreuses entreprises sont des filiales de groupes anglo-saxons. Elles ont à faire face à des différences culturelles provenant de modes de pensées divergents (**tableau 22.5**). Face à un événement, il est important de ne pas se laisser influencer par des interprétations abusives et automatiques. Prendre du recul nécessite d'avoir compris ces divergences et de les intégrer dans ces propres comportements.

Tableau 22.5 ■ Modes de pensée latine et anglo-saxonne

Tendance latine	Tendance anglo-saxonne
Raisonnement déductif (les concepts d'abord).	Raisonnement inductif (les faits d'abord).
Organisation poly chronique (temps flexible, exécution de tâches simultanées).	Organisation mono chronique (respect du temps, exécution des tâches séquentielles).
Communication implicite, importance relative de non-dit et du langage non verbal.	Communication explicite, importance du langage verbal, concision dans les messages.
Importance de la relation émotionnelle dans le travail.	Séparation travail, relations.
Orientation « être », qualité de la vie, consommer.	Orientation « faire », travailler dur pour réussir, épargner.
Religion catholique.	Religion protestante.
Formalisme élevé, protocoles, rites, étiquettes, séparation « tu/vous ».	Formalisme faible, simplicité appréciée, pas de séparation « tu/vous ».
Résistance au changement conservateur, démocratie chrétienne.	Faible résistance au changement, réformateur, social-démocratie.
Hiérarchisation élevée, structure pyramidale, autoritaire, nombreux niveaux hiérarchiques, faible mobilité sociale, importance du rôle des élites, système d'éducation sélectif.	Faible hiérarchisation, structure râteau, participative, moindre nombre de niveaux, forte mobilité sociale, peu d'élites, système d'éducation démocratique.
Faible syndicalisation, idéologiques, non intégrés à la vie de l'entreprise.	Forte syndicalisation, pragmatiques, intégrés à la vie de l'entreprise.
Flux de décisions, ordre.	Débat.
Taille des entreprises, petites et moyennes dominantes, % masse salariale.	Grandes entreprises.
Développement économique intermédiaire.	Développement économique élevé.

Plus les intervenants de la fonction finance mettront en œuvre des techniques de communication ouvertes, plus l'image de la fonction sera favorable auprès des différents acteurs de l'entreprise et ainsi renforcée.

Bibliographie

AOUN J., *Manager une équipe multiculturelle : faire de la diversité une clé de la performance*, ESF, 2004.

BLANCHARD K. et MILLER M., *Comment développer son leadership*, Eyrolles, 2005.

CHALVIN D., *L'Affirmation de soi, mieux gérer ses relations avec les autres*, ESF, 2000.

KOULICHE P., CHARRIER C., *Construire les équipes de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2001.

RAMOND P., *Le Management opérationnel : direction et animation des équipes*, Maxima – Laurent Dumesnil éditeur, 3e édition, 2004.

Annexe

Glossaire des termes financiers

Amortissement/amortization. Constatation comptable de la dépréciation d'un élément d'actif due à l'usage ou à l'obsolescence, ou encore aux modifications structurelles des marchés ou de la désuétude des produits.

Analyse financière/financial analysis. Méthodologie basée sur la production de ratios financiers visant à réaliser un diagnostic financier d'une entreprise.

Approche actuarielle. Valorisation d'une entreprise basée sur une estimation des flux de revenus futurs générés par cette entreprise.

Approche comparative. Valorisation d'une entreprise par rapport à la moyenne de certains ratios estimés à partir de données comparatives.

Business plan/plan d'affaire. Obligation comptable anglo-saxonne d'élaborer des prévisions de flux de trésorerie basées sur des études de marchés. Les business plan doivent être réalisés par unité génératrice de trésorerie par les *business analysts*.

Cartographie des schémas comptables autorisés. Définition des passations d'écritures autorisées par salarié en vue de prévenir la criminalité interne.

Cash pooling/cash management. Processus visant à optimiser la trésorerie du groupe via une holding financière.

Charge directe/direct cost. Charge qu'il est possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé.

Charge fixe/fixed cost. Charges dont le montant est indépendant du niveau d'activité, comme les charges de structure. Mais contrairement à celles-ci, elles peuvent être réduites sans diminuer à court terme le potentiel de l'entreprise.

Charge indirecte/indirect cost. Charge qu'il n'est pas possible d'affecter immédiatement au coût d'un produit déterminé. Elle nécessite un calcul intermédiaire fondé sur des relevés statistiques ou des raisonnements techniques, permettant d'identifier une clé de répartition.

Charge variable/variable cost. Coût constitué seulement par les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise, sans qu'il y ait nécessairement exacte proportionnalité entre la variation du volume des produits obtenus.

Communication de crise/crisis communication. Outil de gestion de crise utilisé par le risk manager en vue de protéger l'image de marque de l'entreprise en cas de remise en cause de la responsabilité civile de l'entreprise (mise en examen d'un mandataire social d'une banque pour blanchiment d'argent).

Comptabilité analytique/cost accounting or management accounting. Calcul des coûts de revient et des marges par produit, client, fonction, processus. Elle permet aussi de valoriser les prix de cession intra-groupe.

Comptabilité d'engagement. Raisonnement par rapport à la date de commande.

Comptabilité de facturation. Raisonnement par rapport à la date effective de facturation.

Comptabilité de trésorerie. Raisonnement par rapport aux dates effectives d'encaissements et de décaissements.

Comptabilité financière/financial accounting. Production en contexte anglo-saxon des États financiers.

Comptabilité générale. Production en contexte français des États financiers.

Comptabilité par activités. Méthode analytique visant à calculer le coût des processus et des activités.

Comptabilité unités d'œuvre/cost drivers accounting. Suivi de volumes servant de clés de répartition ou permettant les analyses d'écarts.

Contrôle budgétaire/operating budgeting control. Couvre le montage du budget d'origine et la révision mensuelle des budgets ainsi que les analyses d'écart.

Contrôle budgétaire par processus/activity based budgeting. Procédure budgétaire visant à monter un budget en raisonnant par processus.

Contrôle de gestion/controlling. Fonction de pilotage stratégique de l'entreprise. Le contrôleur de gestion s'appuie sur des outils spécifiques (comptabilité analytique, tableaux de bord, contrôle budgétaire).

Coût complet/full costing. Méthode analytique visant à intégrer dans le coût de revient des produits, les charges directes et indirectes.

Coût direct/direct costing. Méthode analytique visant à n'incorporer aux produits que les charges directes. Elle permet de réaliser des analyses en marge sur coût variable.

Coût standard/standard costing. Coût préétabli, c'est-à-dire calculé par avance pour chaque composante du coût de revient.

Défaisance. Équivaut à l'extinction d'une dette par le transfert de titres à une autre entité qui sera chargée de la rembourser.

EBITDA (earnings before interest and taxes depreciation and amortization). Correspond potentiellement en US GAAP à l'EBE français. l'excédent brut d'exploitation.

EBIT (earnings before interest and taxes). Correspond à peu près au résultat d'exploitation français (concept US GAAP).

Effet levier. Concerne une décision fondamentale de la gestion financière, la proportion d'endettement financier dans le passif total de l'entreprise.

Entité *ad hoc*. Structure juridique créée pour gérer une opération (GIE, SCI).

EVA (economic value added/valeur ajoutée économique). Correspond, en logique anglo-saxonne, au potentiel de développement économique d'un groupe industriel.

F GAAP. Référentiel comptable français.

Gestion de trésorerie/cash management. Processus visant à optimiser la gestion de trésorerie et la gestion de placements.

Goodwill. Différence entre l'écart d'acquisition des titres d'une société et la quote-part de la juste valeur des actifs nets des passifs acquis.

IFRS (international financial reporting standard). Référentiel comptable applicable aux groupes cotés de l'Union européenne. Il est constitué de 41 normes IAS et de trois normes IFRS.

Juste valeur/fair value. Méthode d'évaluation des immobilisations selon la norme IAS 16. L'immobilisation est comptabilisée à son montant réévalué, diminuée du cumul des amortissements ultérieurs et des pertes de valeur éventuelles.

LBO (leverage buy out). Rachat d'une société cible via une holding qui rembourse la dette et paie les intérêts avec les excédents de trésorerie de la cible.

Loi de Sécurité financière. Impose aux sociétés de capitaux françaises de communiquer aux tiers le contenu de leur dispositif de contrôle interne, ainsi que leur politique de *risk management*.

Loi Sarbanes-Oxley. Loi concernant les groupes américains visant à auditer les comptes en raisonnant par process.

Marge/margin. Différence entre un prix de vente et un coût. Une marge est qualifiée à partir du coût auquel elle correspond.

Offre publique. Consiste à faire connaître publiquement aux actionnaires d'une société cotée qu'une personne physique ou morale est prête à acquérir leurs titres à un prix déterminé.

OLAP (on line analytical processing). Base de données multidimensionnelle permettant de faire des analyses de gestion selon différents axes et différents niveaux d'analyse.

Plan de survie/continuing plan. Outil du risk manager pour d'assurer la continuité des processus post-sinistre (plan de survie informatique).

Plan de retraite/recall plan. Outil du le risk manager pour retirer les produits du marché en cas de remise en cause de la responsabilité civile produit de l'entreprise (Perrier).

Portefeuille produit. Outil d'analyse stratégique qui permet de positionner les différents couples (segment de marché – produit). Il est utile pour évaluer le besoin de financement externe de l'entreprise ou son aptitude à générer des liquidités.

Procédure. Décrit : qui ? fait quoi ? où ? quand ? comment ?, soit le déroulement de processus.

Processus/process. Enchaînement de tâches élémentaires générant un output et consommant des ressources (processus budgétaire).

Provision/depreciation. Constatation comptable à la fin de l'exercice d'un risque probable qui concernera l'exercice futur.

Reporting financier/financial reporting. Processus consistant à transformer des données financières d'un référentiel domestique à un référentiel groupe (US GAAP, UK GAAP, IFRS, F GAAP).

Seuil de rentabilité ou point mort/breakeven. Au seuil de rentabilité, l'entreprise ne fait ni pertes, ni bénéfices, c'est-à-dire que le total des charges est couvert exactement par les ventes.

Stock option. Droit d'obtenir à terme des actions de l'entreprise à un prix déterminé à l'avance.

Tableaux de bord/management reporting. Indicateurs opérationnels permettant d'assurer le pilotage de l'entreprise.

Titrisation des créances. Achat de la créance par une entité *ad hoc* qui se refinance par émission de titres sur le marché financier.

UK GAAP. Référentiel comptable britannique qui couvre la majorité des pays du commonwealth.

Unité d'affaire/business unit. Concept comptable anglo-saxon coresspondant au métier stratégique (business unit véhicules de tourisme d'un groupe automobile).

Unité génératrice de trésorerie/cash generating unit. Concept comptable anglo-saxon correspondant au niveau le plus fin de traçabilité du *cash flow* dans une entreprise (marque commerciale).

US GAAP (generally accepted accounting principles). Référentiel comptable des États-Unis constitué de FAS (financial accounting standard).

Valeur actuelle nette/net present value. Mesure le bénéfice économique rapporté par un projet d'investissement.

Value based Management/management par la création de valeur. Politique de maximisation de la richesse de l'actionnaire sur le long terme.

Workflow/gestion électronique des flux. Outil décisionnel coopératif qui s'attache à optimiser et rationaliser les flux d'information et les procédures de travail.

Zone géographique/geographic area. Concept comptable anglo-saxon correspond à une segmentation mondiale en fonction du risque politique (zone Amérique du nord).

Index

D

E

S

T

U

V

W

TOUTE LA FONCTION...

Caroline Selmer

TOUTE LA FONCTION FINANCE

Ce livre couvre l'ensemble de la fonction Finance :

Les Savoirs : les missions et différents métiers de la fonction, la logique financière de l'entreprise, l'environnement légal (français/européen/international).

Les Savoir-faire : réaliser un diagnostic financier, mesurer l'impact financier des choix stratégiques, optimiser les opérations d'ingénierie financière (ouverture du capital, restructuration, reprise d'une entreprise), élaborer un business plan et un budget, concevoir les tableaux de bord et le reporting, construire le dispositif d'audit et de contrôle interne, prévenir les risques clients, clôturer les comptes annuels, maîtriser la consolidation…

Les Savoir-être : améliorer sa communication personnelle, argumenter et négocier, être réactif et proactif, faire parler les chiffres, rassembler et motiver.

Ses atouts :

- **Un contenu actuel et exhaustif.**
- **Une circulation aisée dans l'ouvrage :** mise en page aérée et interactive, onglets, renvois, mise en couleur, encadrés…
- **Un caractère fortement opérationnel :** fiches outils, tableaux de synthèse, grilles d'évaluation…

CAROLINE SELMER



Titulaire d'une maîtrise d'économie-gestion et d'un DEA de l'université de Paris-Dauphine, elle a été successivement contrôleur de gestion, puis directeur financier, dans plusieurs grands groupes industriels. Consultante à la Cegos, elle réalise des formations et des interventions en entreprise sur les thèmes du contrôle de gestion.

Le guide d'accompagnement indispensable à tous les collaborateurs des services financiers et comptables.

9 782100 493012

ISBN 2 10 049301 9

www.dunod.com

DUNOD